

Herramientas de Gestión de crisis en la Comunicación Institucional

Aplicación al análisis de la crisis de Astilleros de Cádiz 1995

TESIS DOCTORAL

M^o Mar Goicoechea Margalef

Sevilla, Octubre 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCCIÓN PERIODÍSTICA Y ESTRATEGIA
DE COMUNICACIÓN

DIRECTOR:

Dr. D. Juan Luis Manfredi Mayoral

Departamento de Peridismo II

Facultad de Comunicación

ALUMNA: M° Mar Goicoechea Margalef

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CRISIS EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

1.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.-FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y CIENTÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.- HERRAMIENTAS DE GESTION DE CRISIS EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. INTRODUCCION

3.2.EL CONFLICTO EN EL ESPACIO DE LA OPINIÓN PÚBLICA

- **3.2.1. El equilibrio institucional en el espacio de la opinión pública**
- **3.2.2. El conflicto como dialéctica para el equilibrio**
- **3.2.3. Transformaciones en el espacio público. Las relaciones de poder**
- **3.2.4.La comunicación como instrumento de gestión institucional**
- **3.2.5. La revolución tecnológica: un nuevo panorama institucional**
- **3.2.6. El nuevo paisaje político. El poder diluido**
- **3.2.7. La crisis institucional y el centro de gravedad de las instituciones**

4.- LA DIMENSIÓN ESTRATEGICA DE LA GESTION DE CRISIS

- **4.1. Los conceptos clásicos de la guerra y su dimensión estratégica**
- **4.2. El arte de la Guerra**

- **4.3. Predicción del conflicto y factores belígenos. Teoría de las cuatro esquinas**
- **4.4. Evolución de los conceptos estratégicos: SoftPower o guerra asimétrica**

5.- RACIONALIDAD ESTRATÉGICA, TEORÍA DE LOS JUEGOS

- **5.1. La racionalidad interdependiente y Teoría de los Juegos**
- **5.2. Variables estratégicas: recursos, espacios y tiempos en la gestión de crisis.**

6.- SIGNIFICAR LA CRISIS: HACIA UNA CULTURA ESTRATÉGICA

- **6.1. Dimensión estratégica de la crisis**
 - 6.1.1.- Marketing político-institucional y propaganda**
 - 6.1.2.- Comunicación Estratégica**
- **6.2. Percepción de la realidad informativa**
- **6.3. Comunicación como intercambio de símbolos**
- **6.4. Herramientas de planificación y gestión de crisis**
- **6.5. La cultura estratégica: planeamiento**
- **6.6. El periodismo y la crisis institucional: el asesor en la negociación**

7.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CRISIS EN EL ESCENARIO LOCAL.

- **7.1. La política local en el escenario público.**
- **7.2. Diseño de políticas públicas en el escenario local.**
- **7.3. Plan Estratégico para la gestión política y herramientas de comunicación estratégica**
- **7.4. Organización del marketing institucional**
- **7.5. Equipos de gobierno: áreas de trabajo para la comunicación estratégica**

8.- IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS INSTITUCIONAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA BAHIA DE CADIZ. ESTUDIO DEL CONFLICTO DE ASTILLEROS

9.- HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN. Experiencia del sector extractivo de Perú y planeamiento de crisis

10.- CONCLUSIONES

11.- BIBLIOGRAFIA

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para un periodista una de las situaciones más contradictorias en el ejercicio de su profesión es cruzar el campo de batalla que separa al poder político y la prensa y cambiar de trincheras. Dicho de esta forma la traición a uno mismo parece evidente. Sin embargo, esa contradicción inicial es una decisión que coloca al periodista en la soledad de un ámbito profesional nuevo y le ofrece nuevos retos y caminos que no se contradicen con el compromiso de la profesión que hemos elegido.

Mi interés por formarme en todo lo que tiene que ver con la comunicación institucional surge precisamente del cambio profesional que supuso para mí empezar a trabajar como asesora de comunicación de una administración local, en un momento en el que estas funciones no eran demasiado bien vistas entre los compañeros de los medios de comunicación tradicionales.

Entraban en cuestión valores que tienen que ver con la objetividad, la independencia y el hecho de adentrarse en terrenos de marketing político, donde la “venta política” parecía uno de los ingredientes más disonantes para un periodista que procede de los medios.

La realización de un trabajo de investigación que tenga por objeto las relaciones institucionales y más concretamente las situaciones de crisis y su resolución son fruto de

mi trayectoria profesional en el periodismo y de la forma en que fui construyendo una forma de trabajo, que con los años se estructuró acorde a la formación que fui buscando en esta materia. Mi interés por construir y completar mi caja de herramientas para la comunicación institucional me situó en esta búsqueda.

Crucé el campo de batalla y tan importante fue mi esfuerzo por crear e implantar una cultura estratégica en el seno del equipo de gobierno para el que trabajé, como mi esfuerzo por no perder mi centro de gravedad como periodista y por tanto la perspectiva. La etapa que pasé en los medios de comunicación me permitió conocer las claves de nuestra profesión. Trabajé en prensa, en radio, agencia y algo en TV.

Después de hacerme a los distintos formatos de la información, lo que más te pone entre las cuerdas es editar informativos, porque en ella apostabas claramente por la información, seleccionando no solamente los contenidos, sino posicionándote en un enfoque o una apuesta que tiene mucho de estratégica.

Otro de los ingredientes claves que vi en la comunicación institucional es su semejanza con los conceptos defensivos, con la forma de entender el conflicto. Decidí especializarme en información de Defensa y para ello estudié en el Centro de Estudios de la Defensa Nacional, CESEDEN, en Madrid, al que estuve vinculada durante dos años.

Mi primer trabajo en el mundo de la comunicación institucional lo realicé como técnico de gestión del gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Cádiz, en una sustitución al técnico titular de la plaza. De esta forma se entrelazaban para mí los conceptos defensivos, que por entonces me interesaban en mi especialización y el inicio de ese contacto con el mundo político desde dentro de una institución, desde ese cambio de trinchera.

El hecho de que existiera una conexión importante entre los fundamentos de la comunicación institucional y el terreno de la Defensa despertó en mí el interés por conocer el gabinete de prensa del ministro Eduardo Serra. El jefe de prensa Abel Hernández procedía de los medios de comunicación y su forma de trabajo me parecía leal con la profesión y asertivo en sus planteamientos. Dos valores que me parecieron en

su día y me parecen actualmente fundamentales para la credibilidad del periodista institucional.

En mi interés por huir y preservarme de un posible compromiso político comenzó para mí una búsqueda de mi identidad como periodista que me llevó a interesarme por aquellos pocos libros que en esa época encontrabas en las librerías sobre esta materia. El primero que llegó a mis manos fue el de José Luis Piñuel sobre la gestión de las organizaciones.

Cuando me contrataron como asesora de comunicación de un equipo de gobierno local comencé a ver los toros desde la barrera. De esta situación aprendí que el profesional debe siempre tomar distancia y perspectiva. Desde entonces he intentado confirmar muchos de los criterios que me fueron surgiendo y para ello tuve la suerte de encontrarme en el camino con el curso de experto universitario en Comunicación y Marketing Político, de la Universidad Internacional de Andalucía. Me supuso un esfuerzo de tiempo y descanso pero me compensó en todos los aspectos porque todo me interesó.

La toma de contacto con profesores de la Universidad de Sevilla, a los que no conocía me hizo darme cuenta de que el sector audiovisual en Andalucía no solo tenía más peso del que creía, sino que tenía especialistas y profesores expertos en este campo que me sorprendieron como son Juan Luis Manfredi, Alejandro Pizarroso, Timoteo Álvarez entre otros.

En este curso José Rodríguez de La Borbolla explicó las claves para el diseño de las políticas públicas que se realizó en nuestra comunidad autónoma en su momento. Sobre esta cuestión comprendí que llegar al electorado es saber poner nombre a la gestión de lo público, creando estructuras de significado fácilmente identificables por los ciudadanos.

Esta clave me ha parecido siempre importante y he observado mucho como se han diseñado planes, proyectos y políticas en todos los ámbitos. Por ello lo he introducido en este trabajo porque son aspectos del marketing político que facilitan al responsable de comunicación organizar su plan de marketing.

Siendo una herramienta mal vista desde los medios, ya que se identifica plenamente con el mundo empresarial y con la propaganda. Cuando por el contrario entendí que era una herramienta para acercar la política al ciudadano y comencé a interesarme por ella como herramienta de trabajo para la comunicación institucional.

Trabajé con este equipo de gobierno en dos campañas electorales como asesora de comunicación y junto al jefe de prensa. Posteriormente como asesora también hice la campaña autonómica y coordiné la comunicación a nivel andaluz. De esta forma el marketing político se convertía en la herramienta principal. De estas funciones aprendí a elaborar discursos, trabajar en función de programas electorales, diseñar apuestas políticas, elegir los mensajes de campaña y desarrollar estrategias a nivel de medios de comunicación, así como a negociar en campaña.

Para el periodista convertirse en fuente oficial en un gabinete institucional es contradictorio y a la vez incómodo. En primer lugar por estar en tierra de nadie y en segundo porque debe reinventarse a sí mismo sin renunciar a su compromiso profesional con la información. Teniendo en cuenta que el profesional de la información, una vez incorporado a una institución, tiene ahora el deber de informar, de velar por la transparencia en la información pública, en servir de puente entre la institución y los medios, existe una clave que le acompañará durante su labor informativa y es su función de comunicador, algo que tiene que ver con la capacidad de persuadir y que al otro lado de la trinchera no tiene el mismo significado.

El periodista en medio de esta encrucijada tiene el deber de informar, de hacer posible la transparencia de la gestión de lo público facilitando los cauces informativos. Para realizar esta función de forma efectiva debe hablar el mismo lenguaje que sus compañeros de profesión que trabajan para los medios tradicionales. Es en este punto en el que entra en juego un proceso de comunicación que se parece más a una negociación, a una puesta en escena, a una venta política propagandística, a una publicidad encubierta y en definitiva a marketing institucional.

Ante este abanico de proyecciones sociales el periodista tendría que estar legitimado para realizar su labor informativa, pero son muchos ingredientes en esta comunicación corporativa, demasiados como para no poner en cuestión la objetividad y

la independencia del profesional de la información. De esta forma, el periodista debe navegar entre la mentalidad de sus colegas y la visión de sus jefes o directivos, o presidentes, o alcaldes etc...

Pero desde mi punto de vista la posición que debe tomar el periodista de una institución está justo al lado del que dirige los destinos de la misma, ya que si debes influir en la forma de navegar deberás de situarte donde esté el timón. Este punto me parece una de las primeras condiciones que se deben cumplir para que el trabajo este bien hecho.

Por ello la formación de un responsable de comunicación también debe basarse en la toma de decisiones, en las dinámicas de grupo, las formas de liderazgo etc.. En este campo y sin olvidarnos de la guerra y sus teóricos como SunTzu he profundizado siempre en los valores que debe tener el líder y lo he introducido en mis funciones de asesoramiento como una herramienta que ayuda al líder a autoafirmarse en su función y a comportarse como tal en ciertas situaciones que afectan al proceso de comunicación institucional.

Desde esta perspectiva considero que para el periodista es fundamental su posicionamiento dentro de la institución. Esta guerra o se gana desde el principio o es una dificultad que tarde o temprano hay que resolver. En muchas ocasiones he visto, sobre todo en el mundo empresarial como los responsables de comunicación disponían de poco margen de movimiento. Esta situación puede estar provocada por un exceso de celo del líder respecto a las cuestiones de prensa o por falta de identidad en el periodista institucional.

En cualquier caso he observado mucho la forma en que cada compañero se relacionaba con su líder y he sacado mis propias conclusiones ya que el punto de partida para un buen asesoramiento consiste en ser eficaz y sobre todo valiente. Hay que posicionarse respecto al líder en la situación justa en la que se produce una confianza profesional plena y un entendimiento que facilite una relación intuitiva y rápida, capaz de permitir la asimilación de criterios y posicionamientos.

Cuando el periodista no ocupa este lugar para el líder y el equipo de gobierno no tiene esta visión estratégica del periodista su posición perjudica a todo el equipo. El responsable de prensa que se encuentre en esa situación tarde o temprano perderá su eficacia porque es imposible trabajar de esa forma. Realmente es significativo que no exista una cultura estratégica de comunicación implantada en la institución y este vacío debe ser resuelto por el periodista o su labor se verá gravemente dificultada.

Cuando un líder no tiene claro la importancia de la comunicación estratégica no hay nada que hacer en esa empresa o institución. Desde mi experiencia profesional he observado siempre si un político estaba bien asesorado o no. Si maneja los mensajes que transmite a la opinión pública o no.

Haber cubierto ruedas de prensa institucionales, actos políticos, campañas electorales desde la cadena ser o desde el Diario de Cádiz me permitió incorporar posteriormente a mi caja de herramientas de la comunicación muchas cosas que me han servido posteriormente para convocarlas y diseñarlas.

Estratégicamente es una puesta en escena que supone una apuesta informativa o un posicionamiento claro por parte de la empresa. El responsable de comunicación debe tener muy claro esta estrategia y saber qué línea tomar.

Hay que distinguir bien cuando un hecho informativo requiere o no de una rueda de prensa o de un comunicado de prensa o de una mera entrevista por teléfono o una presencia en una emisora para una entrevista cara a cara. Cada uno de los formatos responde a una estrategia y hay que tener en la mano la carta de esta negociación con los medios y que el líder lo comprenda y lo acepte como decisiones estratégicas de comunicación.

Esta es una cuestión que me ha parecido fundamental, porque un responsable de comunicación se desacredita mucho cuando no lidera este tema y está al arbitrio de la decisión del líder. Los periodistas de medios detectan esto rápidamente y es interpretado negativamente porque los profesionales de los medios quieren negociar con el periodista y que este tenga toda la libertad de hacerlo. Lo contrario perjudica incluso al líder aunque este crea que no.

Para ello se aplica esa frase típica del periodismo norteamericano de que cortejar a la prensa por parte de los políticos es como irse de picnic con un león: el que tiene más hambre siempre se come al otro. El líder debe tener siempre una distancia estratégica con los medios y una confianza plena en su mediador.

En la actualidad soy profesora de formación profesional de los ciclos superiores de Imagen y Sonido. Una de las asignaturas que imparto es la de Realización de Espacios Escénicos y la dirección de actores. Hice teatro cuando era estudiante de Periodismo y me he dado cuenta que en la escena pública hay que saber interpretar cada uno su papel. El que se quiere adueñar del papel de otro se equivoca. Esto es fácil encontrarlo. Es fácil ver periodistas jugando a políticos, políticos jugando a periodistas y las reglas del juego no perdonan estos cambios de rol a cualquiera.

Por ello el periodista institucional no puede nunca dejar de ser periodista y si no defiende su rol fuera o dentro dejará de tener legitimidad. Esto para mí siempre ha sido una lucha por salvaguardar mi independencia, casi como una cuestión de lealtad a mí misma para no estar al arbitrio de las personas o de las circunstancias.

Mantener tu centro de gravedad es el que te legitima para que en situaciones de crisis institucional sigas siendo el proceso que se activa y lidera para facilitar la resolución de la misma, que lógicamente corresponde al líder, pero asistido por el responsable de comunicación.

Dirigir actores es lo mismo que dirigir políticos. He entendido esto como una herramienta más de esta caja de trabajo para periodistas institucionales. Lo importante es saber transmitirles a ellos ese reparto de papeles y que comprendan y se ilusionen con esta puesta en escena. Puede ser tan apasionante como el teatro, pero principalmente es una forma de crear las condiciones para poder manejar las dinámicas de interacción entre el grupo y facilitar su dirección para aplicar la comunicación estratégica.

Creo que si no se enfoca de esta forma es difícil tener el control del equipo de gobierno. Para repartir papeles hay que conocer los potenciales de cada uno de los

miembros del equipo. De la capacidad que tenga el periodista para tomar distancia y ganar perspectiva depende el éxito y la credibilidad de su acción.

He trabajado con esta herramienta de dirección de actores y aunque esta clave la descubrí después como profesora, sin embargo he visto que algunos autores lo integran dentro de sus herramientas para la comunicación institucional, precisamente entre las técnicas de Media Training.

Cuando finalicé mi experiencia en el Ayuntamiento, en el que estuve cinco años, puse en marcha una empresa de comunicación con una compañera periodista que tenía una amplia experiencia en gabinete de prensa de un partido político a nivel y en el Parlamento Andaluz. Habíamos trabajado con políticos de distinto signo. Igual que en el fútbol un entrenador puede realizar la misma función para un equipo que para el contrario he entendido siempre esta labor como una función técnica y así es como me parece que funciona mejor dentro y fuera de la institución y se dispone de mayor margen de maniobra.

Con la empresa de comunicación me vi en la obligación de estructurar planeamientos de comunicación estratégica y darles un formato que pudiera venderse entre instituciones y empresas. Era entonces necesario crear un producto en torno a la comunicación que tuviera buena venta. Esta experiencia fue para mí muy provechosa y me hizo investigar muchas cuestiones de marketing que he aplicado posteriormente.

Plantear las acciones de comunicación frente a la inversión en publicidad en la que se basan la mayoría de las empresas, nos lanzó a conformar un producto de comunicación estratégica que convenciera a los empresarios y lo vieran más eficaz para llegar al público.

Diseñamos entre otras una campaña de comunicación de seis meses para la implantación de una empresa que llegaba a la ciudad integrándose en el mercado del sector automovilístico. La forma en que diseñamos la campaña, las ruedas de prensa, las acciones de lobby que posteriormente nos permitieron realizar ruedas de prensa y actos públicos, nos llevaron a posicionar a la empresa en el punto de mira de los medios y de la opinión pública.

Los planes de la empresa de generar puestos de trabajo nos facilitó medir el impacto de la campaña en la opinión pública y multiplicar los efectos respecto a los planes iniciales del empresario en invertir exclusivamente en publicidad. Organizar actos de colocación de primera piedra, creación de vídeos de inauguración con autoridades locales y empresarios nacionales etc...fueron actividades de comunicación que desarrollábamos informando a los medios y activando un pequeño gabinete de prensa propio con nuestra propia imagen corporativa.

Esta experiencia me hizo también aprender la importancia de invertir en imagen corporativa y en crear marca a través de acciones de comunicación. De igual forma me sirvió para subcontratar azafatas, catering y todas las cuestiones que implican las inauguraciones y los actos en la que no tienes la cobertura de una administración. De todas estas cuestiones fui tomando nota e incorporándolas a mi caja de herramientas.

De toda esta experiencia comprendí que el profesional de la comunicación puede abarcar muchos ámbitos ya sea en la administración pública o en el mundo empresarial. Pude impartir algún curso a estos empresarios para aprender a hablar en público, a realizar comparecencias ante los medios y a estructurar los discursos y las entrevistas.

El hecho de que en las últimas décadas el mundo de la comunicación institucional haya experimentado un boom hace que para los que estudiamos periodismo en una época en la que poco se hablaba de los gabinetes de prensa este terreno haya sido más bien una búsqueda personal en la que nos hemos tenido que hacer autodidactas.

Para mí la experiencia más esclarecedora ha sido poder tomar contacto con la Universidad y ver que este recorrido tiene un sentido a la hora de generar un modo de entender la comunicación institucional, de inventariar las herramientas de trabajo analizando las posibilidades y la eficacia de cada una de ellas y en definitiva de poner orden dentro de un marco conceptual que permita entender los fundamentos de la comunicación estratégica.

Mi interés por investigar en este terreno se basa en centrar el interés en la gestión de crisis como situación de espacio y tiempo en el que todas las herramientas se

ponen en juego y donde realmente se pone de manifiesto que la comunicación o es estratégica o no es comunicación.

Ahondar en el marco conceptual me parece de interés para los profesionales que cruzan el campo de batalla hacia la comunicación institucional porque facilita comprender las claves de esta profesión, conocer en qué campo nos movemos y autoafirmarnos en nuestro ejercicio profesional.

Creo que es necesario analizar la gestión de crisis aplicándola a un ámbito concreto. En mi caso planteo su aplicación al ámbito de la gestión local porque es el que más conozco y porque creo que es el que se conforma cada día más como el más cercano al ciudadano y por tanto el que nos facilita mayor feed back en el proceso comunicativo.

Pretendo introducirme en cuestiones que tienen que ver con el marketing político para estudiar la gestión de crisis partiendo de construcciones estratégicas previas, tales como planes estratégicos de la administración, definición de grandes proyectos etc.. y herramientas en definitiva para articular políticas locales y supramunicipales.

En este camino por recorrer me parece interesante partir de la premisa de que es difícil predecir aunque es necesario acercarnos al análisis y la prospección sobre la generación del conflicto o crisis. Partiendo de esta dificultad no he querido basar mi trabajo en la intención de establecer ficheros de crisis o protocolos que faciliten como soluciones mágicas que hacer en caso de crisis.

Lo importante no parece evitar la crisis sino estar preparado para ella. Es por esto que la guerra existe desde el principio de los tiempos y que el conflicto es algo intrínseco a la naturaleza humana y a la convivencia. Estos planteamientos que no nos son ajenos porque están incardinados a nuestra naturaleza y situados en alguna parte del cerebro demasiado primitiva nos van a ayudar a comprender que la intuición y el instinto deben estar siempre presentes en una gestión de crisis.

En el trabajo de investigación he hablado por ello de la parte creativa de la gestión de crisis, la crisis como oportunidad porque la he vivido de esta forma. Evitar el

conflicto es una pérdida de tiempo pero prepararse para ello y crecer me parece un buen planteamiento para centrar la investigación porque siempre tendré la posibilidad de llegar a algo constructivo y positivo.

Mientras, por el camino, espero ser capaz de poner en juego todas las piezas de este puzle para poder aportar una herramienta de trabajo bien fundamentada y eficaz. La gestión de crisis no es algo aislado sino que forma parte de una cultura de comunicación y esta depende de los planteamientos que tenga el periodista sobre la comunicación institucional. Pretendo en este sentido aportar lo que he aprendido y recorrer este camino de investigación para asentar mi experiencia dentro el marco conceptual que fundamenta la comunicación estratégica. Espero que este recorrido pueda aportar algún criterio o clave para profesionales de la comunicación institucional que hayan cruzado el campo de batalla.

2.- FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y CIENTÍFICOS

La metodología en la que me voy a basar pretende ser una metodología abierta que permita elaborar el mapa conceptual en el que se producen las relaciones institucionales y determinar la experiencia profesional como fuente de conocimiento primordial. La consideración de la utilidad como fin último se une a la intención de todo investigador por colaborar en la interpretación del mundo que nos rodea más y no en crear uno nuevo. Se pretende por tanto una metodología basada en la construcción de modelos que más que explicar la realidad lo que constituye una pretensiosa e inalcanzable labor, intentan sistematizar la acumulación de las experiencias vividas o estudiadas.

Como decía Ander-Egg “un método no es una receta mágica. Mas bien es como una caja de herramientas en la que se toma la que sirve para cada caso y para cada momento”. Para este autor la investigación “es el proceso que utilizando un método científico permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos”.

El enfoque que voy a dar a mi investigación se basa en una investigación cualitativa para estudiar los fenómenos que tienen que ver con el surgimiento del conflicto en el panorama social y comprender en este contexto el concepto de crisis institucional. A través de esta investigación de enfoque cualitativo me centraré en descubrir el sentido y el significado de las actuaciones que se producen en esta materia. Para ello voy a ir determinando y definiendo distintas etapas en la metodología utilizada.

En primer lugar voy a definir la idea de investigación que se basa en contextualizar el surgimiento de una crisis institucional para analizar la naturaleza de la misma y comprenderla dentro del marco conceptual a que responde. Para conocer la verdadera naturaleza de un conflicto institucional es necesario ir a la naturaleza del conflicto en un escenario marcado por múltiples actores y dinámicas que vienen determinadas por el devenir histórico. Definir este marco conceptual me parece importante a la hora de investigar sobre las crisis institucionales como fenómeno social, ya que se produce como efecto de interacciones sociales. La utilidad de disponer de este marco conceptual es el que concretar la naturaleza de los factores que intervienen para poder definir herramientas de trabajo que se ajusten a la realidad del fenómeno que detectamos.

La gestión de crisis surge de la relación entre la institución y su entorno delimitado como espacio público y sometido a dinámicas de poder. La cuestión es conocer la naturaleza de la crisis como conflicto y porqué se produce el mismo en el seno del espacio público y de qué forma se detecta esta pérdida de equilibrio o crisis institucional. Cuáles son los síntomas que nos confirman que estamos ante una crisis institucional y de que mecanismos de intervención se dispone para su resolución.

El objetivo de esta investigación es definir la naturaleza de la crisis institucional, determinar los factores que la motivan y establecer de forma sistematizada las herramientas de gestión que conduzcan a la resolución del conflicto. Para ello es necesario saber cual o cuales son los actores que participan del espacio público en el que surge la crisis y en que dinámicas de interacción se mueven las instituciones, para de esta forma plantear la gestión de crisis acorde a los factores que intervienen en el surgimiento de la misma.

La investigación va a permitir establecer un mapa geopolítico institucional que sirve de referencia general para comprender el papel de la institución respecto de su proyección pública. Creo que es una investigación necesaria para contextualizar el surgimiento de una crisis, poder preveer sus efectos y establecer herramientas de intervención que se ajusten a las necesidades reales.

El interés de esta investigación viene dado por ajustar la gestión de crisis al perfil profesional del periodista institucional y aportar una clasificación de las herramientas y modos de gestión que le permita liderar este proceso de comunicación conociendo los fundamentos de su gestión.

La relevancia social de este tipo de investigaciones viene marcada por la necesidad de ampliar y delimitar claramente las funciones del periodista institucional dotándole de la identidad profesional que le capacite para adentrarse en ámbitos de gestión multidisciplinarios y definiendo herramientas sistematizadas que le ayuden a trabajar de forma práctica y eficaz.

Este trabajo pretende servir de fuente de información para aquellos periodistas que precisen abundar en la gestión de crisis y resolver algunas dudas de procedimiento, ya que existe una imposibilidad manifiesta para establecer protocolos de actuación de un fenómeno como la crisis que es cambiante, multiforme y sobre el que no existen recetas mágicas de actuación. Se pretende resolver este vacío a través del valor teórico que tiene la definición del marco conceptual en el que se produce y la capacidad de aplicarlo a la práctica desde distintas fórmulas estratégicas que deben ser definidas para cada uno de los casos de crisis.

Ante la imposibilidad de sistematizar o definir los tipos de crisis sí que considero de interés abundar en la naturaleza de la misma para aprender a significarla y dotarla de sentido en cada caso. Para ello analizaré las experiencias de gestión de crisis que aparecen en internet en numerosos artículos que los profesionales escriben para analizar los fallos producidos por una conducción de crisis deficiente.

Estos artículos analizan cuestiones que tienen que ver con la gestión de crisis producida en los gobiernos ante la actuación ante catástrofes naturales, actos terroristas,

contaminaciones y vertidos que han llegado a la opinión pública y un sinnúmero de casos que ponen en cuestión la credibilidad o legitimidad de organizaciones e instituciones públicas o privadas.

Estos casos prácticos y reales son muy reveladores de la dificultad que tiene el profesional de la gestión de la comunicación institucional de enfrentarse a la crisis con previsión o con criterios de eficacia en muchos casos ya que se detecta cierta imprevisión o falta de cultura estratégica entre los profesionales del periodismo para significar la crisis y gestionarla.

De esta forma creo que podre obtener información relevante sobre formas de gestión aplicadas en casos reales y buscar mecanismos comunes de funcionamiento que nos permita encontrar cuestiones comunes a los distintos casos.

En la fase exploratoria de la investigación me centraré en el marco teórico que aportan los distintos autores y expertos en esta materia, adentrándome en las fuentes de conocimiento, de obras y artículos de las universidades de comunicación para ahondar la comunicación estratégica y las teorías que sobre ella han elaborado los expertos. Para ello me voy a basar en la lectura de libros, tesis doctorales, publicaciones y trabajos de investigación que abran caminos de investigación y me faciliten establecer el marco conceptual para mi investigación.

Voy consultar revistas especializadas que me conduzcan a distintas fuentes de conocimiento y me aporten información sobre trabajos o artículos realizados y los especialistas o expertos que hayan trabajado en crisis institucionales. En esta etapa de recopilación y extracción de información voy a ser lo más sistemática posible para no desviarme del objeto de mi estudio, para ello aplicaré alguna metodología de clasificación de ideas o conceptos.

De esta forma analizaré las teorías, estudios y antecedentes que tengan relación con mi investigación. En este sentido pondré en relación los conceptos, los contextos, las teorías enunciadas que tengan relación con los conceptos y las experiencias profesionales y situaciones profesionales que permitan aplicarlas.

Para definir el diseño de mi investigación me voy a basar en la siguiente clasificación: exploratorio, descriptivo, correlacionales y explicativos. Los exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad. Cuando empecé a interesarme por la comunicación institucional se producía esta situación en cuanto al vacío que existía en la literatura de esta especialidad. En la actualidad son innumerables las publicaciones y artículos que tienen por objeto de estudio la crisis institucional.

Aun así nos estamos refiriendo a un hecho que es relativamente reciente en el tiempo y es la incorporación de periodistas al ámbito institucional. Es por ello que mi investigación tiene mucho que ver con la investigación exploratoria en el que buscar los puntos de partida para estudios posteriores de mayor profundidad. Como investigación descriptiva voy a analizar como es y como se manifiesta la crisis como fenómeno y sus componentes esenciales.

Con ello voy a intentar detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de las teorías que explican el conflicto, la incertidumbre, la toma de decisiones y los aspectos que se aproximan a la descripción o cualificación del término de crisis.

A través de una metodología correlacional intentaré visualizar como se relacionan o vinculan los distintos conceptos entre sí (crisis, conflicto, estrategia, gestión estratégica, herramientas de gestión, etc.) y los diversos ámbitos de aplicación, ya sea en la política, el mundo de la empresa, la guerra y la defensa para ver que tienen en común, cual es su naturaleza y que nuevos elementos se incorporan a su aplicación al mundo de la comunicación.

Así podré comprobar como se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. Esta metodología es muy importante en el trabajo que pretendo realizar, ya que los conceptos que vamos a barajar son fruto de la interacción de distintos ámbitos, distintas disciplinas y distintas aplicaciones. Buscar las variables que las relacionan es estudiar como se comportan cada una de ellas en función de la forma en que se aplican o en que campo se aplican.

Mi investigación será también de tipo explicativo ya que buscaré encontrar las razones o causas que ocasionan estos fenómenos de estudio. Mi objetivo último será explicar por qué ocurre la crisis y en qué condiciones se da para poder sistematizar la forma de enfrentarse a ella a través de herramientas de gestión.

Las áreas científicas en las que adentrarme para realizar mi proceso de obtención de información objeto de estudio son por un lado la sociología política, dentro de la cual se integra la Polemología como ciencia de la guerra y disciplina fundada tras la Segunda Guerra Mundial por el sociólogo francés Gaston Bouthoul. A través de ella obtendré información sobre los nuevos conceptos asociados a las nuevas guerras en materia de seguridad y defensa. Los conceptos clásicos también me van a servir para establecer y definir las variables estratégicas.

Para abundar en ello, iré a los principios que establecen los teóricos en el arte de la guerra y su aplicación en el mundo de las ciencias sociales a través de la “Teoría de las Cuatro Esquinas”, que establece una dinámica entre los supuestos, los objetivos, las estrategias competitivas y las capacidades necesarias.

Esta teoría basada en el arte de la guerra, en el principio de conocer al enemigo y prever las acciones del mismo, tiene su ámbito de aplicación en las ciencias sociales y describe los comportamientos que definen las estrategias competitivas pero basadas en la racionalidad estratégica que nos habla de racionalidad interdependiente, que es en definitiva la teoría de los efectos recíprocos, expresada en el efecto mariposa y en el dilema del prisionero, por el que se relacionan los fines y los medios.

Para ello obtendré información sobre la teoría del caos y la teoría de los juegos, a fin de ver el cambio dentro del equilibrio. En mi trabajo quiero ahondar en este criterio de coexistencia y negociación en el espacio público y por tanto desvincularme de los conceptos clásicos de la defensa, para abundar en la teoría del conflicto, visto desde el punto de vista de la negociación, como principio para definir las estrategias de comunicación, dentro de una dinámica realista.

En el mundo de la estrategia militar las herramientas de estudio de los factores belígenos, permite una aproximación a la posibilidad de establecer herramientas de predicción y detección de conflictos. Sin embargo no me centraré en esta herramienta, más que por el uso que pueda realizar de ella para la elaboración de herramientas de simulación para adiestramiento, no como clave para la resolución de las crisis, ya que voy a centrar la gestión de crisis no en la capacidad de anticiparse a ella, sino en la posibilidad de estar preparado para ella debido al carácter cambiante de su proceso y a la versatilidad necesaria para abordarla.

Siguiendo en el terreno de la estrategia militar, dentro de la disciplina de la Polemología, estudiaré los conceptos de guerra de cuarta generación, que definen los conflictos actuales y que, a través del concepto de SoftPower, se basa en la guerra asimétrica, en la importancia del aparato mediático y en definitiva en la habilidad de atraer, conjugada con la clave del factor tiempo, por el que se establecen los tiempos.

Estos conceptos actuales de la guerra de cuarta generación sí que me parecen más acordes al escenario de conflicto que voy a analizar, entre instituciones y lucha de intereses que se encuentran en una coexistencia de negociación y lucha por los centros de gravedad, que ya fueron definidos por Clausewitz como clave de la conducción de la guerra y que es recogida desde el punto de vista de las percepciones mutuas asimétricas, teniendo en cuenta la necesidad de empatizar con los fines y objetivos del contrincante, dentro de la interdependencia de fines y actores que anteriormente he señalado, como clave del concepto de la racionalidad estratégica (efecto mariposa, dilema del prisionero, teoría de los juegos).

En el ámbito de las ciencias de la comunicación, voy a analizar el marco conceptual que sobre la gestión de crisis han elaborado teóricos de la comunicación e intentaré aplicar el uso de las herramientas de gestión de crisis a las propuestas de simulación que deben definirse como herramientas.

Para analizar el uso de esta herramienta en los equipos de gobierno de las administraciones locales me voy a basar en la experiencia profesional de los periodistas, asesores de comunicación. Estos serían los ámbitos científicos en los que me voy a mover para obtener información para mi trabajo de investigación.

El tema de investigación en el que me voy a centrar con mi trabajo es en comunicación institucional, para trabajar sobre los aspectos que tienen que ver con la pérdida del equilibrio en el posicionamiento, en el ámbito de la opinión pública. El concepto de crisis y la gestión de crisis como protocolo y herramienta de actuación es el ámbito concreto en el que voy a desarrollar mi investigación.

En el ámbito de la gestión de crisis, en el escenario de la opinión pública, se produce una pérdida del equilibrio o el riesgo del posicionamiento de la organización con respecto a la red de instituciones que conforman el panorama de los ámbitos públicos, en los que se encuentran en continua interacción el poder político, económico, los partidos, los agentes sociales, las asociaciones y los medios de comunicación.

En este mapa institucional, la prensa desarrolla un papel catalizador de la opinión pública y se conforma como clave de legitimación política. En la coexistencia de los distintos entes públicos se produce una dialéctica, que se basa en las luchas entre objetivos compartidos, en la búsqueda por ocupar el espacio de la opinión pública.

A este equilibrio de poderes y contrapoderes nos podemos aproximar analizando la naturaleza del conflicto y estudiando las dinámicas y sinergias, que caracterizan los movimientos de las instituciones en legítima competencia. La crisis en este punto aparece cuando se produce un riesgo para el mantenimiento del centro de gravedad de la institución, es decir en su punto de equilibrio. A este cambio situacional, al que determinamos como crisis, le son asignados criterios de gestión tomados del ámbito militar del que se definen los conceptos de estrategia y sus variables y dimensiones.

En el afán de analizar, describir, cuantificar y predecir esta situación de cambio se produce una búsqueda de las causas y consecuencias, así como la necesidad de describir de forma sistematizada o a través de un protocolo el propio ritual de la crisis.

Pretendo en mi trabajo de investigación aproximarme lo más posible a todo aquello que pueda plantearse como una predicción del conflicto, pero encuentro a la vez la dificultad de analizar las variables que intervienen en esas relaciones institucionales,

donde todos los factores son cambiantes y donde cualquier estrategia que se aplique está condicionada al máximo por el factor tiempo, que ordena el curso del conflicto.

Describir las variables y sus comportamientos es un camino de investigación muy complejo, del que no vislumbro posibilidades de actuar de forma flexible ante la realidad. Más bien supone una forma de racionalizar un movimiento natural de los sistemas vivos, delimitando sus formas de evolucionar y restringiendo su libertad de acción.

Ante esta dificultad pretendo plantear un marco conceptual que me facilite el camino de la incertidumbre dentro del conflicto, para que esta investigación se encauce hacia metodologías que no pretendan delimitar la realidad.

Es por ello que pretendo aproximarme, no tanto las fórmulas mágicas para la gestión de crisis, como a los procedimientos para aplicar habilidades de gestión de las mismas. Por tanto me voy a centrar en la interpretación de la crisis como una oportunidad para aprender y no tanto una encrucijada de aciertos o errores, ya que cuando se está preparado para la crisis se produce un salto cualitativo que aporta seguridad y permite ascender a una posición de creatividad que genera decisiones creativas, tal y como se producen en algunos casos reales que pertenecen al ámbito profesional.

Por ello pretendo adentrarme en la teoría de los juegos, teoría del caos y todas aquellas áreas que me permitan describir situaciones cambiantes, con posibilidades de sistematizar de forma paralela un proceso de aprendizaje que responda a la realidad. En ese mundo cambiante me parece interesante la asertividad en la comunicación institucional, como clave que facilita la difícil relación institucional.

Me parece interesante realizar esta investigación, porque con ella se persigue plantear soluciones más realistas al planeamiento de la gestión de crisis y contar con la incertidumbre y la toma de decisiones, como sustento de todo el proceso de resolución del conflicto.

Es importante establecer herramientas y conocer sus fundamentos para asistir a la gestión de crisis y creo que su aplicación a equipos de gobierno permite analizar y generar un modelo para el asesoramiento en marketing político e institucional que ayude a los profesionales de la comunicación a intervenir en la gestión de crisis, sin entrar en conflicto con la toma de decisiones del líder.

En numerosas informaciones consultadas se vislumbra una dificultad para que el profesional, al que se define como Dircom, pueda posicionarse en los equipos directivos para la conducción de crisis, sin que se produzca de alguna forma una lucha de liderazgo, que finalmente puede terminar en dificultades de entendimiento entre el directivo asesorado y el profesional que, conociendo las claves de comunicación puede extralimitarse en el proceso creativo de toma de decisión que finalmente compromete al líder.

Por ello veo necesario que los liderazgos se planteen claramente para que no se deslegitime la figura y función del Dircom y su incorporación a la empresa o institución no se vea condicionada por la presión que supone asesorar a un equipo, en el que la cuestión del liderazgo puede provocar interpretaciones erróneas sobre el papel del Dircom y estas supongan una pérdida de efectividad y eficacia y se convierta en factor perturbador para la gestión de crisis.

3.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CRISIS EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones institucionales surgen en el ámbito público, en un escenario en el que el equilibrio viene determinado por la coexistencia entre organismos públicos y privados y la lucha de intereses comunes y sus interacciones. Pero este espacio público y sus reglas del juego es cambiante según el panorama político, los avances tecnológicos y la escala de valores aceptada y compartida por todos. En definitiva es la

legitimidad la que permite la coexistencia y es la competitividad la que ofrece la oportunidad de ganar espacio público en el ámbito de la opinión pública.

Las instituciones se desarrollan al amparo de una división de poderes, en los sistemas democráticos y de sus ordenamientos jurídicos. Pero es la opinión pública la que funciona como espejo de la sociedad, ante la que los poderes e instituciones deben mostrarse de acuerdo a unas escalas de valores y a sus mecanismos de control. En esta encrucijada entre las instituciones y el público es la prensa la mediadora o mediática que pone en relación este espacio público con su público que le da legitimidad y conformidad a su actuación. A su vez el público se relaciona dentro de las normas que los ordenamientos jurídicos recogen en su protección de los derechos y obligaciones de la sociedad democrática.

La salvaguarda del derecho a la información y el deber de informar marcan el juego de roles que asumen en el espacio público las instituciones, los poderes y la prensa como contrapoder. Esta sería la concepción clásica de este reparto de poderes que determina la convivencia en democracia. Pero el devenir de los tiempos marca distintos panoramas geopolíticos en los que el protagonismo político viene marcado por la capacidad de liderar políticas cercanas al ciudadano y de establecer relaciones constructivas entre instituciones, que permitan la coexistencia de los intereses de la sociedad a través de un entramado de interacciones.

El acceso a la información como primera premisa para la conformación de la opinión pública y para la transparencia de la gestión de lo público, adopta en la era de las tecnologías la multiplicidad de mensajes, de fuentes, de emisores y de receptores que hacen complejo el mundo de la comunicación institucional. En medio de ese espacio público, en el que está en juego la opinión pública, cada vez más necesitamos reinventar las herramientas que nos permitan llegar al público mayoritario a través de las instituciones.

Si queremos que una institución sepa navegar en su espacio público ganando terreno en el ámbito de la opinión pública deberemos conocer primero cual es su posición en este mapa geoestratégico, cuáles son sus potenciales, sus capacidades y sus recursos y deberemos esperar la oportunidad para crecer a través de apuestas políticas.

Esto supone jugar una partida con contrincantes múltiples con los que compartimos intereses, posicionamientos y espacios.

Para analizar las relaciones institucionales debemos adentrarnos en los conceptos que nos permitan estudiar esa comunicación social de las instituciones desde un punto de vista estratégico. La racionalidad interdependiente se conforma como la vía de interacción más lógica a la hora de establecer movimientos estratégicos. Realmente debemos definir el marco conceptual en el que nos movemos en las relaciones institucionales.

El arte de la guerra y los teóricos de la misma nos ofrecen enseñanzas sobre las decisiones estratégicas de un ejército y de su coronel al mando. No difiere mucho el marco conceptual de la estrategia para la guerra del de las relaciones institucionales y su escenario geoestratégico.

Para estudiar este marco conceptual y aplicar planes estratégicos debemos ir a la naturaleza del conflicto. En este proyecto se analiza el conflicto y la incertidumbre que nos dificulta tomar decisiones. La dificultad para realizar prospecciones sobre la realidad del conflicto nos lleva a analizar la teoría de los juegos y ver como buscamos mecanismos de predicción para así acotar las variables para la toma de decisiones. Es así como la estrategia y el pensamiento estratégico se vislumbra como la forma más efectiva de realizar planteamientos defensivos u ofensivos de cara al conflicto.

En el mundo de las relaciones institucionales debemos definir el concepto de crisis, refiriéndonos a una situación de cambio en el punto de equilibrio, en el que la institución está en la encrucijada del conflicto, que afecta a lo que denominaremos centro de gravedad de la institución, que lo forman aquellos factores que determinan el equilibrio de la misma en el espacio público.

Si las nuevas tecnologías han producido un antes y un después en el mundo de las comunicaciones gracias a la aparición de Internet en el ámbito civil, son estas mismas tecnologías las que regresan al mundo militar del que proceden para plantear nuevos conceptos estratégicos acordes a la nueva situación geoestratégica mundial en la

que Internet en su uso civil se ha convertido en un herramienta para las guerras modernas.

En el mundo de la política, la comunicación, la economía y la defensa la era de las nuevas tecnologías ha transformado la realidad hasta diluir el poder que en tiempos anteriores estaba centralizado y ramificado de forma vertical. La realidad actual es bien distinta y sus dinámicas de basan en la horizontalidad de las comunicaciones y de las relaciones sociales. A este proceso de descentralización llaman los autores el Poder Diluido.

El poder diluido es el que difumina los ejes de poder y sus dinámicas y nos ofrece por el contrario un mapa distinto que nos hace cuestionarnos el poder en si mismo, buscando sus fuentes de legitimidad en lo que la suma de individualidades en la sociedad se confiere como un nuevo público que ya no responde a la sociedad de masas que antes proclamábamos.

Tal vez ahora ya no nos sirvan las reglas del juego que utilizábamos en las décadas anteriores y por ello será que desde todos los ámbitos describimos al poder diluido desde conceptos como SoftPower y en el terreno defensivo, guerras de cuarta generación. En el mundo de la comunicación institucional estas analogías que realizamos para encuadrar el fenómeno comunicativo, entre poder e instituciones, también nos obliga a adoptar el marco conceptual nuevo que nace de la globalización de las comunicaciones y la dilución del papel de la prensa por ejemplo como garante de control del poder. En este proyecto de tesis intento introducir de alguna forma las contradicciones que se producen en el panorama actual, en el que la sociedad tiene un mayor acceso a la información a tiempo real y desde distintos puntos de vista. El cambio que produce en la profesión periodística va a afectar también al mundo de las instituciones. El periodismo se ve alterado por estas circunstancias y el marketing político se presenta como una herramienta de comunicación institucional que responde a una comunicación estratégica. La comunicación estratégica es el eje principal de este proyecto de trabajo y a ésta dedicaremos nuestros esfuerzos por definirla, describirla y aplicarla a las instituciones a través de los gabinetes de comunicación y la figura del profesional Dircom.

Pero lo que nos interesa es la dialéctica que hace a las instituciones crecer en el espacio de la opinión pública y es a través de las crisis como vemos claramente la oportunidad estratégica para ganar este espacio. Las relaciones con la prensa se convierten en una clave para nuestras habilidades de comunicación institucional. Desarrollar herramientas que apoyen la comunicación estratégica y que estas sean asumidas por la organización desde sus distintas secciones es fundamental para que las crisis sean resueltas desde la eficacia y la oportunidad de crecer en el cambio.

Una crisis no puede ser sinónimo de pérdida sino de cambio. Esta visión debe ser positiva en todo momento si sabemos gestionar la crisis. No podemos en muchos casos anticiparnos a ella como veremos, pero sí que podemos significarla, darle un sentido, un contenido y en definitiva un significado para trazar un rumbo de cara a gestionarla y resolverla.

Pondremos en marcha la estructura organizativa y las herramientas de gestión de crisis y entrarán en juego los liderazgos, las habilidades y la capacidad de tomar decisiones en un escenario cambiante. Al final de todo este proceso nos encontramos con que hemos contribuido a conformar el planeamiento de nuestra institución en materia de comunicación y que podemos empezar a hablar de cultura estratégica como un activo para la institución.

En este proyecto de tesis intento hacer una aproximación a todos estos conceptos, su naturaleza, su traducción a otros ámbitos de conocimiento y su aplicación a instituciones concretas. En este sentido el proyecto pone las bases para el desarrollo o diseño de herramientas de planificación de gestión de crisis aplicado a un equipo de gobierno de la administración local. He escogido este ámbito de política local porque se está conformando como el más legítimo, en cuanto a las nuevas escalas de valores que ponen de manifiesto la respuesta directa de la política al ciudadano. Pero diseñar políticas públicas que se adecúen a las nuevas tendencias requiere de una gestión estratégica de los Ayuntamientos. Los planes estratégicos y los grandes proyectos serán los ejes de gestión. La comunicación institucional se apoyará en ellos para desarrollar sus herramientas de marketing político e institucional y será a partir de ellas como desarrollarán los directores de comunicación una labor eficaz de gestión de la

comunicación, que afectará a los ámbitos organizativos de los equipos de gobierno y a la propia forma de trabajo del líder o alcalde.

En definitiva, la transparencia en la gestión pública pasa por ser una oportunidad para legitimarse y conservarse en el poder. Esa necesidad de preservarse y mantenerse es propia de todas las organizaciones e incluso del primer instinto de que disponen los seres vivos. Las dinámicas de las relaciones institucionales y sus espacios públicos son ejemplo de que hablamos de un organismo vivo, un cuerpo social en el que tenemos la oportunidad de vivir y de compartir, de cooperar o de destruirnos. Decía Henry Kissinger que los grandes hombres de Estado serían reconocidos por la historia no solo por su habilidad de adaptarse a los cambios, sino por su capacidad de mantener la paz.

3.2.- EL CONFLICTO EN EL ESPACIO DE LA OPINION PÚBLICA

3.2.1.-El equilibrio institucional en el espacio de la opinión pública

3.2.2.-La prensa como contrapoder en un universo de poderes

3.2.3.-El conflicto como dialéctica para el equilibrio

3.2.4.-Transformaciones en el espacio público. Las relaciones de poder

3.2.5.-La comunicación como instrumento de gestión institucional

3.2.6.-La revolución tecnológica: un nuevo panorama institucional

3.2.7.-La crisis institucional y el centro de gravedad de las instituciones

3.2.1. El equilibrio institucional en el espacio de la opinión pública

Las instituciones, como entes independientes forman su identidad social a través de su interacción en el espacio público. Es en este medio en el que nacen como mecanismos de orden social y legitimidad y en este espacio coexisten, a través de un complejo entramado de interacciones. La forma en que las instituciones se relacionan y avanzan viene marcada por reglas no escritas, de una escala de valores aceptada por todos como las reglas del juego. Éstas cambian con los tiempos y son fruto de la búsqueda del equilibrio que dentro del espacio público busca la legitimidad.

En las democracias tradicionales la representatividad y legitimidad viene determinada por la soberanía popular, en ella tienen sentido los derechos y los intereses de los ciudadanos. Cualquier movimiento en el espacio público debe ser testado en el crisol de la democracia.

Las escalas de valores gravitan alrededor de los valores democráticos, como eje que permite la coexistencia en el espacio público. Las actuaciones, las decisiones y las expresiones se miden como políticamente correctas cuando responden a esta escala de valores.

Pero los cambios sociales y las crisis de las democracias occidentales¹¹ se vienen sucediendo a través de hechos políticos, económicos y culturales que nos hacen percibir los cambios en el sistema. Esto tiene un reflejo claro en la forma en que las instituciones interactúan y se traduce en variaciones en las escalas de valores tradicionales a través de los tiempos.

Ante una sociedad en crisis constante o una sociedad viva que está sometida a cambios, el equilibrio está fundamentado en la piedra angular de la legitimidad del funcionamiento democrático. El equilibrio es la coexistencia misma, siempre que las reglas del juego sean comúnmente aceptadas.

En la propia naturaleza de la convivencia entre los hombres y a lo largo de la historia, ha sido necesario conferir el poder a algunos individuos con el fin de organizar la vida colectiva. Esta forma de conferirse el poder está en la naturaleza humana de los líderes y en la naturaleza del cuerpo social. Pero este poder que permite el control y organización de la convivencia entre los hombres, generará también el sometimiento de la misma y la propia destrucción. Las dictaduras y los totalitarismos son ejemplo de ello.

Es así que la cuestión de la legitimidad, que permite la aceptación colectiva de determinados valores, nos obliga a hacer un recorrido por la historia del pensamiento político, para definir el marco conceptual que se va configurando, en torno a la legitimidad del poder, la conformación de la opinión pública y en definitiva las leyes que describen el comportamiento social, como un conjunto vivo de interacciones. En el

1 VALLESPÍN, Fernando. "El Futuro de la Política". El Estado postdemocrático. Estabilidad y cambio. Pp 93-105

seno de esta evolución nos interesa ver cómo se mueven y qué papel cumplen las instituciones.

Iniciándonos en el estudio del término “Opinión Pública” tenemos que identificar su uso en la antigüedad para ver que evolución hasta nuestros días se ha producido del término y que aportaciones encontramos en los teóricos de la comunicación y del pensamiento político sobre este concepto.

En la antigüedad el poder económico y el poder político eran los únicos actores de la escena pública. La opinión pública se basaba en el diálogo entre el poder económico y el poder político, como únicos legitimadores del poder. Tenían la potestad de opinar y dialogar sobre las cuestiones que afectaban a las ciudades, pero sin tener en cuenta la libertad y la opinión de los ciudadanos. La opinión pública no representaba por tanto la opinión de todos, ya que no existía el diálogo sobre asuntos públicos. La opinión y la información corrían entre la población sin utilizar cauces oficiales. El poder de decisión no estaba en la ciudadanía.

Hay un momento en la historia de la humanidad que va a marcar un antes y un después en la conformación de una opinión pública que sea reflejo de la sociedad en su conjunto y ese es la aparición de la imprenta. Cuando aparece la imprenta y con ello la publicación de la opinión, se generaliza el acceso a la misma y se democratiza el concepto, representando la opinión pública la forma de interacción entre la opinión publicada y el público que tiene acceso a ella.

Con la aparición de la imprenta se pone en marcha el mecanismo de la comunicación política, donde emisores y receptores están en un plano horizontal de comunicación²² que, a lo largo de la historia, va a ser causa de luchas por controlar o dominar la libertad de expresión, hasta su protección posterior en los ordenamientos jurídicos, como expresión de un derecho fundamental.

La opinión "del pueblo", la opinión de la multitud, empieza a ser instrumento de guía y control del gobernante. Es a partir de ahora cuando la opinión puede generar corrientes, liderazgos y en definitiva cuando empieza a ser una herramienta de poder en sí misma.

2CESAREI, Giovanni. “Es Noticia”. Horizontalidad de la comunicación y la lógica de los movimientos sociales. Pp 125-129

El liberalismo moderado³ le da al concepto opinión pública dos direcciones, por un lado se habla de la opinión pública, relacionándola con los ciudadanos instruidos y distinguiendo entre la opinión legal, que es expresada por el parlamento y la opinión natural, derivada de los ciudadanos. La opinión legal empieza a regularse de alguna forma y aparecen los conceptos de libertad de prensa, el derecho de petición y el sufragio. Cuando comienzan a regularse aquellos derechos, que tienen que ver con la opinión, comienza la lucha por el control por un lado y la defensa de la misma por otro.

Hay un hecho determinante que va ser fruto de esta capacidad de la ciudadanía de alcanzar el protagonismo en su proyección política y es el surgimiento de la cultura de masas, la expansión técnica y la expansión de la burocracia. Comienza con ello un progresivo ensanchamiento del término opinión pública, hasta que, a fines del siglo XX, el ciudadano es la población misma, ahora transformado en "el público".

Cuando este concepto empieza a ser estudiado, a su vez surge un interés especial por cuantificar, definir y clasificar a la sociedad a la que llamamos público. Es el inicio de las técnicas capaces de cuantificar los segmentos de población que conforman la sociedad²⁴. Comienzan los estudios para determinar las dinámicas de funcionamiento de las masas, así como los mecanismos de comunicación.

De estos intentos aparecen técnicas como los "sondeos de opinión", concepto íntimamente ligado al término "público" y que se basa en la necesidad y habilidad de las organizaciones estatales, empresariales y educativas de desarrollar métodos para seleccionar de alguna forma científica, y por ello con intención en principio imparcial, la recogida sistemática de datos, entre un amplio y variado sector del público.

Estos primeros estudios se realizaron entre la década de los años 30 y 40 del siglo XX y serán definitivos para el desarrollo del marketing político, como instrumento de influencia sobre las decisiones del público en una sociedad de masas, tal como sería definida. Conocer la sociedad de masas y aproximarnos a las claves de su comportamiento será el primer paso para intentar llegar a ella, a través de un cierto control o una mediatización que condicione su comportamiento.

3MUÑOZ ALONSO, Alejandro. "La Opinión Pública" pp 49,67

4MONZÓN, Cándido "Manifestación y Medida de la Opinión Pública" pp 177, 186

Entre los pioneros en este sector se encuentra el analista estadounidense George Horace Gallup, inventor del sondeo que lleva su nombre. Desde la década de los 50 comenzó el criterio estadístico, cuya mayor crítica ha sido el grado de representatividad, cuestión contenida en las teorías de estadística social.

Los gobiernos y empresas utilizan los sondeos para conocer la opinión pública sobre cuestiones de interés, como los índices de desempleo, mercado y de criminalidad entre otros indicadores sociales y económicos.

Posteriormente y en torno a los estudios desarrollados sobre la cultura de masas, comienzan a definirse los conceptos que utilizamos en la actualidad en el mundo de la comunicación. Uno de los conceptos claves será el de opinión pública, como hemos visto, que será objeto de estudio desde distintas disciplinas.

En este campo, hay que hacer referencia a los teóricos que describen el valor legitimador y democrático de la opinión pública. La legitimidad del poder es algo que va a estar presente en el devenir histórico de las distintas teorías que tratan de definir el cuerpo social.

De esta forma el teórico Walter Lippman⁵, cuestiona que sea posible una auténtica democracia en la sociedad moderna. Para ello inventaría la noción de “estereotipos”, como esquemas de pensamiento que sirven de base a los juicios individuales. Es un concepto importante a la hora de estudiar las motivaciones de un público y la forma de construir sus conocimientos. Nos sirven en la actualidad para reducir la realidad a unidades más básicas de significado. Su inventor consideraba en cambio que esa forma de establecer estereotipos convierten en ilusoria la democracia directa.

Los estudios que van surgiendo van poniendo en cuestión si realmente existe una verdadera libertad de opinión, si la opinión pública está exenta de control por parte del poder y si es legitimadora del mismo. En definitiva, se pone en cuestión si la propia sociedad de masas y sus técnicas de estudio para predecir su comportamiento atentan contra el concepto de democracia.

5 WALTER LIPPMAN. “Opinión Pública” 1922. Cit Alejandro Muñoz Alonso.

El filósofo alemán Jürgen Habermas, también en este campo, desarrolló una teoría de gran influencia sobre el surgimiento de la opinión pública. Habermas concibe ésta como un debate público en el que se delibera sobre las críticas y propuestas de diferentes personas, grupos y clases sociales.

Para Habermas, después de su desarrollo en el siglo XVIII, el espacio público donde es posible la opinión pública entra en declive, puesto que la publicidad crítica dejará poco a poco el lugar a una publicidad “de demostración y manipulación”, al servicio de intereses privados. Así concibe la evolución del concepto, naciendo como base de la legitimidad del poder y sucumbiendo ante el interés económico de controlar los públicos.

Las tesis de Habermas matizada, en lo que se refiere a la evolución de la opinión pública, por la historiadora francesa Arlette Farge, en el libro *Dire et mal dire* (editorial Seuil, París, 1992)⁶ donde la autora pone de manifiesto que la opinión pública no emerge solamente de la burguesía o de las élites sociales cultivadas, sino también de la gran masa de la población.

El sociólogo francés Pierre Bourdieu pone en cuestión muchas de las técnicas aparecidas sobre la cuantificación de la opinión llegando a afirmar que "la opinión pública no existe". Lo argumenta sobre el hecho de que la estadística no es garantía de imparcialidad, al considerarlo un análisis social en el que no hay neutralidad valorativa en la formulación de los protocolos y cuestionarios.

Para este autor los medios de comunicación, además de tomar postura, difunden las opiniones que desean. Sobre esta forma en que los medios de comunicación interpretan la realidad o la reinventan hablaremos posteriormente.

Otras críticas por parte del sociólogo francés residen en temas técnicos, tal como el grado de error muestral, tamaño de la muestra, representatividad de la población, etc.

Así van surgiendo distintas teorías que tienen como centro de interés el estudio de la opinión pública, observado desde distintos prismas, pero atendiendo fundamentalmente a

6 ARLETTE FARGE “*Dire et mal dire*” (editorial Seuil, París, 1992)Cit

las dinámicas del comportamiento de la sociedad de masas, a la legitimidad del sistema y a las técnicas y fórmulas para controlarlo desde el poder económico.

Sin embargo, existe en la opinión pública contemporánea un grado alto de confianza en los sondeos, debido en gran parte a la influencia de los medios de comunicación.

Por último no podemos olvidar el papel de Noëlle-Neumanquien desarrollará, con una repercusión importantísima, su teoría sobre la espiral del silencio (1995), básica para analizar y entender todos los estudios posteriores que han evolucionado sobre la teoría de la comunicación hasta nuestros días.

Según esta autora, el individuo, para no encontrarse aislado, puede renunciar a su propio juicio, o evitar exponerlo públicamente, si considera que no responde a la opinión dominante o a los criterios que socialmente están considerados como “normales”. Ese temor al aislamiento formaría parte de todos los procesos de conformación de la opinión pública.

Perosubyace en todo este recorrido por definir el término opinión pública y por establecer los mecanismos de funcionamiento dentro del espacio público, la necesidad de adentrarnos en la naturaleza misma del poder y por tanto de la evolución del pensamiento político. La opinión pública reina sobre el espacio público como termómetro de la salud democrática de la sociedad. Pero, ¿cómo está conformado ese espacio público?, ¿Qué poderes lo sustentan?, ¿Cómo han evolucionado?.

Debemos tener, como punto de partida y referencia para comprender incluso los cambios actuales, la forma clásica en la que se definió la división de poderes, que sustenta el ámbito de lo público en los sistemas democráticos. Esta división de poderes, que Montesquieu definió, tiene su origen en la observación de las leyes de la naturaleza.

Así, de la misma forma en que las leyes físicas describen los comportamientos de la naturaleza, fueron muchos los pensadores que aplicaron distintas teorías físicas para describir comportamientos del cuerpo social. Montesquieu aplica al ámbito político la teoría de la gravitación y del equilibrio universal expuesta por Newton. La armonía del firmamento y los principios físicos que la describen, son aplicados al comportamiento de la sociedad y a sus relaciones sociales.

De esta forma se concibe el poder como una galaxia de poderes, cada uno de cuyos componentes contribuyen al equilibrio general, en el que los elementos de los diversos poderes se mueven en sus ámbitos propios, contribuyendo a la armonía del conjunto.

Una visión demasiado liberal⁷ ha limitado esos poderes divididos, que se equilibran entre sí produciendo la armonía del conjunto, impidiendo de esta forma la extralimitación o el abuso de alguno de ellos y en consecuencia garantizando la libertad de los tres poderes clásicos: ejecutivo, legislativo y judicial.

Pero en el pensamiento de Montesquieu queda implícito la forma de concebir el sistema, no solo como una conjunción de los tres poderes clásicos, sino como todo un núcleo de influencia que determina que, allí donde haya cualquier resorte dotado de una capacidad de actuar en la sociedad, existe un poder.

Este poder debe ser entendido en un sentido que desborda el estrictamente constitucional y cuya independencia debe garantizarse sin que el poder político pueda apropiárselo o controlarlo, so pena de que se dañe la libertad y aparezca el abuso.

Es en definitiva la identidad de los poderes económicos, culturales, comunicativos e informativos y de otros de diversos tipos, a los que llamaremos “Poderes intermedios”⁸. Estos forman parte de esa red equilibrada donde cada uno de sus componentes controla a los demás y es controlado por ellos, en un incesante proceso que, cuando sabe mantener el equilibrio garantiza la armonía sociopolítica y salvaguarda la libertad de los ciudadanos y de los grupos.

Son estos “poderes intermedios” los que aportan complejidad a la red de interacciones sociales y a su vez los que conforman poco a poco la escala de valores de su funcionamiento, como una coexistencia pacífica de lucha de intereses. En el equilibrio del mismo está la esencia de la legitimidad. Los poderes intermedios son por tanto limitadores del poder político.

7 MUÑOZ ALONSO, Alejandro. “El poder político ante los medios” pp 321-340

8 TRUYOL Y SERRA, Antonio. “Historia de la Filosofía del Derecho y del Estado” pp. 292,299

La preocupación por los poderes intermedios ya estaba presente en la obra de Montesquieu, que contempla esta conformación del espacio público. La división de poderes y los poderes intermedios son de este modo dos enfoques doctrinales que convergen en un mismo punto, o lo que es lo mismo, están animados por un mismo propósito que trata de limitar el poder, como única garantía de impedir sus abusos.

Toqueville, sucesor de Montesquieu, también meditó sobre los poderes intermedios cuando teorizó sobre la división de poderes. Los poderes intermedios ofrecían la posibilidad de llegar a un plano más profundo de la realidad política, que condiciona el juego del principio de división de poderes.

Si como anteriormente hemos descrito, los pensadores que teorizan sobre el comportamiento social tuvieron en cuenta el comportamiento físico y las leyes de la naturaleza, describiendo así los mecanismos de funcionamiento de las relaciones sociales, será también a través de la teoría de la Ley de la gravitación como la física cuántica inspire a los pensadores, a la hora de definir y describir el efecto contrario por el que se produce una descentralización del poder.

En ese universo de gravitaciones describimos ahora un proceso descentralizador del poder, propio de la evolución de los sistemas democráticos y del ejercicio de esos poderes intermedios que han generado dinámicas descentralizadoras.

En la actualidad, y acorde a las transformaciones que implica un mundo globalizado, la descentralización del poder nos llevará a barajar conceptos distintos, entre ellos lo que Timoteo Álvarez denomina “el poder diluido”⁹. El poder diluido es en definitiva la evolución del panorama público en cuanto a la conformación y reparto del poder político.

El poder diluido es el último escalón de una evolución política que ha marcado también la forma en que los poderes se han relacionado entre ellos y las sinergias que esas interacciones han generado.

9 TIMOTEO ALVAREZ, Jesus. “Gestión del Poder Diluido”. Pp. 227,253

La dispersión del poder como garantía de libertad¹⁰, como primera descentralización, se convierte en una realidad histórica como consecuencia de una evolución tecnológica, que constituirá el hito principal y que es la aparición de la imprenta. Por ser la imprenta un invento que permitirá ya, a partir de ahora y para siempre, descentralizar el dominio de la información, su carácter descentralizado impedirá la concentración y el abuso del poder y favorecerá la libertad.

Los intentos de centralizar el poder y la información serán a partir de ahora intentos abocados al fracaso, a pesar de ello serán muchos los que se produzcan desde entonces.

La evolución tecnológica, que comienza con la imprenta y que evoluciona hasta los grandes medios de comunicación de masas, forma parte de este efecto de dispersión que confiere al sistema social toda su apasionante complejidad.

3.2.2.-La prensa como contrapoder en un universo de poderes

Por su naturaleza, su estructura y su funcionamiento, los medios de comunicación de masas son un poder diferente de los clásicos poderes legislativos, ejecutivo y judicial del esquema de Montesquieu. Pueden completarse añadiendo a los poderes constitucionales del Estado otros poderes sociales que, sin participar de la soberanía, ni estar investidos como funciones públicas reguladas por la constitución, cumplen un evidente papel político.

Estado y sociedad no son en el pensamiento liberal compartimentos estancos, sino ámbitos entre los que se dan relaciones muy fluidas, de modo que las funciones públicas y las actuaciones con influencia política no están asignadas en exclusiva a determinados órganos.

Pero uno de los aspectos fundamentales que determinan las dinámicas del espacio público es el papel de la prensa que, desde la aparición de la imprenta, se va

¹⁰TIMOTEO ALAVAREZ, Jesús. Los espacios de poder y la opinión en el poder diluido p 252

conformando como aquel capaz de crear opinión. Aunque la prensa no es un poder del estado, son patentes las funciones políticas que ha desempeñado. Es por eso que será definido como un contrapoder, capaz de servir de control a los poderes tradicionales a los que se refiere Montesquieu, en su teoría clásica de división de poderes.

A partir de entonces, se perfilará el papel de la prensa y su forma de relacionarse con el poder. Los valores que deben inspirar la función periodística serán también definidos según su función respecto al poder, en regímenes democráticos.

Una prensa libre y crítica es un componente esencial del sistema, según la teoría liberal democrática. Y el grado de libertad de la prensa ha sido considerado siempre como un termómetro de la salud de un régimen democrático.

Llamada la primera libertad a la libertad de prensa en Estados Unidos, es recogida en el ordenamiento jurídico en la primera enmienda, que alude a la libertad de expresión y prensa. Es la libertad además que hace posible las demás, ya que sin ella no tendrían sentido porque es la garantía de las demás.

La tradición democrática occidental ha considerado siempre que una prensa libre es indispensable en un sistema político que se basa en un poder político limitado, controlado y responsable.

La prensa es un poder en una red de poderes que se controlan y contrapesan mutuamente. Así es como se sitúa la prensa en nuestro mapa geoestratégico, en el que barajaremos las interacciones institucionales, como escenario para la gestión de la comunicación institucional. Definiremos este escenario estratégico abundando en los fundamentos políticos que nos hacen analizar el reparto de poder en el ámbito público, para comprender después las dinámicas e interacciones que se producen, en la lucha por ampliar el espacio mediático y posicionarse con respecto a los poderes principales.

Los medios de comunicación realizan la función de contrapoder, denominada así hasta nuestros días por su capacidad para frenar los abusos del poder, ya que actuarían sometiendo al poder al control público. Esta concepción en la actualidad está en declive, teniendo en cuenta que el acceso a la información es generalizado y que las funciones

de contrapoder están más diluidas. Por otra parte, también cumplen la función de liderar la opinión pública y de crear climas de opinión.

Supuesto el papel básico de la opinión pública en una sociedad democrática, la función de formar y expresar la opinión pública es la más importante y la que sintetiza a las otras. El acceso a la información, la libertad de expresión, la libertad de opinión son derechos cuya garantía ya no depende exclusivamente de los medios de comunicación tradicionales.

Aun así los medios son los que crean la agenda informativa y cumplen la función de participar en el proceso político, al enfocar la atención del público y del gobierno sobre determinados temas. Esta función debe ser vista, no solo en su aspecto positivo de atraer la atención sobre ciertos temas, sino también el negativo, en cuanto los medios actúan como filtro de informaciones e impiden que lleguen al público algunas cuestiones.

Podemos decir que en la actualidad, el acceso del individuo a los medios donde expresarse libremente en sus opiniones, hace que en Internet se amplíe esta posibilidad y se generalice, ampliando con ello el ejercicio democrático de la libertad de expresión¹¹. Pero no sucede lo mismo con el derecho a la información, ya que sin el papel mediador de la prensa como contrapoder, la transparencia en la gestión pública y el deber de informar perderían muchas de sus garantías.

Los medios, al suscitar cuestiones que ponen en entredicho la acción del gobierno o de otras instituciones públicas, e incluso privadas, ponen en marcha mecanismos oficiales de control. La prensa juega en democracia el papel de un autenticocrisol, en el que se desarrolla la vida pública y el lugar de encuentro de las diversas políticas que proponen los grupos y los partidos.

Concebida la democracia como sistema de diálogos, es en los medios donde tales diálogos se realizan. Las transformaciones históricas han erosionado el carácter de foro público que antaño tuvieron las cámaras y hacen que los medios sean el lugar de

¹¹PIÑUEL, José Luis. "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones". Conceptos y actividades de las relaciones con la prensa.

encuentro de las diversas corrientes de opinión. La aparición de Internet ha llevado el foro de “diálogo” al seno de las tecnologías de la información y con ello surge la crisis actual en la legitimidad de los medios, cuando se presuponen restricciones al acceso a la información por parte de los medios de comunicación tradicionales. El espacio de la opinión marca sus propias reglas del juego en cada momento histórico. Como todos los cambios existe una dinámica, un movimiento hacia adelante en el devenir histórico. En todos esos momentos existe un hecho común, el conflicto y una forma de superarlo a través de la búsqueda del equilibrio.

3.2.3.- El conflicto como dialéctica para el equilibrio institucional

Hemos analizado el panorama político-institucional y el reparto de poderes que históricamente han transformado el mundo institucional. Todos estos cambios no han estado exentos de conflictos. El conflicto está en la base del comportamiento social de las instituciones y de lo que ellas representan, dentro del mapa de las relaciones sociales y políticas. El conflicto como dialéctica es el que hemos descrito anteriormente y el que ha marcado la evolución de la clásica división de poderes, hasta la confección de un mapa de dispersión de poderes, configurado por los poderes intermedios. Con ello describiremos el mapa conceptual sobre el que basaremos nuestro análisis de los mecanismos de funcionamiento de la comunicación institucional.

Pero estos esquemas tradicionales no nos servirán para analizar el comportamiento social actual. Veremos como un mundo de complejidades, movidos como siempre por transformaciones radicales venidas del campo tecnológico, producirá cambios fundamentales, que van a determinar las relaciones sociales y a través de ellas el campo de la comunicación, objeto de este estudio.

Conociendo como se conforma el cuerpo social en su naturaleza básica, tal y como ha sido definida, debemos también prepararnos para entender como la evolución histórica y política ha ido aportando a las reglas del juego de las relaciones institucionales las escalas de valores que, tanto a través del ordenamiento jurídico como a través de las reglas no escritas, permiten el juego institucional en el espacio público.

Predecir el movimiento institucional en este contexto de relaciones e interacciones múltiples, nos hace adentrarnos en el estudio de las teorías que nacen para describir precisamente la dispersión, el caos y también el azar. Estos serán nuestros puntos de partida para intentar describir que dinámicas subsisten en lo que visualizamos, cuando definimos un conflicto en el marco del panorama político actual.

En mitad de este panorama político, de este reparto del poder, hemos descrito las dinámicas descentralizadoras que se han ido produciendo. La prensa no es ajena a esta dispersión de poder y en ella la complejidad de su relación se hace patente. El poder diluido afecta a la prensa¹². Pero cuando el papel de la prensa ha sido el defensor del derecho a la información ¿cómo quedan diluidos estos derechos? ¿De qué forma son protegidos en esta dispersión?.

La prensa y el poder siempre estarán condenados a entenderse y a eso responde el llamado modelo del intercambio que analizaremos y que insiste en el hecho de que pese a las tensiones, la relación se mantiene. No es una relación de igual a igual. Entre los medios y el poder hay lo que se denomina una cultura compartida, formada por usos y normas, por lo general no escritas, que regulan la relación.

Un ejemplo de esta cultura compartida es la que exige mantener criterios de objetividad o las que obligan a mantener ciertos usos, como el respeto a embargo de informaciones, al anonimato de las fuentes, objeto del llamado secreto profesional o las prácticas del denominado off the record. La cultura compartida es la que permite la coexistencia pacífica y la negociación.

Lo que es una evidencia y siempre lo ha sido, es que tanto políticos como periodistas, implicados en el proceso de la comunicación política, tienen lógicamente distintos intereses y concepciones acerca de la relación. De hecho persiguen distintos objetivos, ya que mientras los periodistas buscan atraer la atención de las audiencias, los políticos intentan persuadir a esas mismas para que adopten ciertos puntos de vista.

12 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. "Gestión del Poder Diluido" pp. 243,248

Al lado de la mutua dependencia y la necesidad de adaptarse unos a otros, existen frecuentes ocasiones de conflicto. Es la dialéctica del conflicto la que nos interesa comprender, para ver en que medida podemos controlar los movimientos de las instituciones, para ganar espacio público.

Este tema nos obliga a definir y describir este concepto de conflicto, a analizarlo, ver los aspectos que tienen que ver con su naturaleza. Los instrumentos y mecanismos que se han creado para hacer frente a los conflictos institucionales nos van a hacer adentrarnos en las difíciles relaciones de equilibrio y las formas que la comunicación adopta entre ellas para conseguir sus objetivos finales. A esta comunicación que persigue unos fines concretos le llamaremos “comunicación estratégica” y surge de la dialéctica del conflicto y su resolución¹³.

Dentro de estas relaciones institucionales nos vamos a centrar principalmente en las relaciones con los medios de comunicación y las distintas valoraciones que nos aportan los teóricos de la comunicación social, en sus análisis sobre una de las claves más determinantes en el éxito de una comunicación estratégica, que es en definitiva la proyección pública, a través de los medios de comunicación.

En su libro “Gestión del Poder Diluido”, Timoteo Álvarez establece la relación entre la prensa y el poder político, en torno a un pacto entre gobierno y editores de medios de comunicación. Este pacto¹⁴ es el inicio de una compleja relación que analiza el autor desde su nacimiento en EEUU hasta la actualidad.

El pacto al que hace referencia Timoteo Álvarez nace en EEUU y se hace especialmente evidente en Europa. Este pacto es el que determina lo que significa la Política de Responsabilidad Social y que va a marcar las reglas del juego entre el gobierno y la prensa hasta la llegada de los años 80.

Es fundamental describir este pacto y su correspondiente responsabilidad social porque nos va a ayudar a entender los derroteros que toma la relación con los medios de comunicación, con el paso del tiempo y con los cambios en el panorama político-

13 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación” pp 139,152

14 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. “El poder diluido”. p. 252. Los espacios de poder.

informativo. Las instituciones se comportan acordes a la configuración del poder y su relación con los medios. Hasta los años 80 y desde la segunda guerra mundial, los propios estados crearían sus comisiones para establecer las funciones de los medios de comunicación.

Estas mismas comisiones serían las que definirían el fomento de la libertad de expresión y de la empresa informativa desde los gobiernos, la responsabilidad social por parte de los medios para el mantenimiento de la democracia y del interés ciudadano por la política y el sistema, la vigilancia de la libertad de empresa, la promoción de fuentes de financiación ajenas al sector informativo...etc. Occidente generaría en su seno institucional las reglas del juego que legitiman las relaciones entre el poder y la prensa, bajo la denominada responsabilidad social.

La profesión periodística se articula bajo ideales legitimadores que convergen en el valor supremo de la democracia, como sistema de equilibrio y crisol en el que testar la salud institucional.

La libertad de prensa crece, junto al intervencionismo estatal, sin generar incoherencias en el sistema. Nacen de esta forma las agencias estatales de información, dentro de ese paraguas de responsabilidad social compartida, determinado por el pacto público, que se traduce en apoyos financieros y económicos.

La ruptura de este modelo de responsabilidad social viene determinada por la propia situación del Estado. Entre esos cambios Timoteo Álvarez define tres fundamentales que determinan el nacimiento de la gestación de una política nueva¹⁵. Los cambios dependen de la desregulación o desreglamentación, la transformación cualitativa de las grandes agencias que soportan el orden mundial informativo, y que pasan de estar protegidas por los estados a conformarse como sociedades competitivas en un mercado abierto, y la desafección o abandono por parte de las grandes corporaciones de su identidad o identificación con los ideales y orden de valores de sus respectivos estados.

15 VALLESPIN, Fernando. "El futuro de la política". El ajuste de las ideologías políticas. 211,220

En el fondo de este fenómeno está la evolución política y económica del mundo occidental. A principio de los años 80, los estados eran propietarios de la mayoría de los sectores económicos básicos de cada país. Este sistema dejó de funcionar en un mundo más abierto, donde entraba a saco la competencia de países en vías de desarrollo, sobre todo de Asia oriental.

Los estados dejaron en diez años de ser los primeros propietarios y gestores de la información y la comunicación y sus medios en todos sus ámbitos a favor de grupos y sociedades privadas. Se produce con ello un cambio total en el mercado que va a transformar radicalmente el sector y con ello las expectativas del público que consume información y ocio.

Otro de los aspectos que define Timoteo como cambios gestores de un nuevo orden en el mundo de la información es la desagregación de las corporaciones multinacionales con los estados. La propaganda del sistema norteamericano, de la escala de valores de su tradición democrática, el carácter esencialmente tolerante de su visión del mundo, suponía toda una organización persuasiva basada en los pilares de la información y la cultura.

Este sistema propagandístico era fruto de la asociación de intereses entre el estado y las corporaciones y su modelo se extendió a todos los países que compartían la cultura occidental. La ruptura de esta hegemonía viene marcada por la propia evolución de los estados y la pérdida de peso de las administraciones centrales a favor de lo local. La identificación con lo local para la venta y posicionamiento en el mercado genera un nuevo modelo de relación, basada en la profesionalización y la pérdida del tráfico de influencias, tal y como estaba articulado en el viejo modelo.

El tercer factor que determina la ruptura del modelo de responsabilidad social en las relaciones entre el poder y los medios se basa en el salto de las agencias de noticias desde la protección del estado a la competitividad¹⁶. El mundo entero quedó dividido en cuatro grandes zonas de influencia o territorios informativos entre 1870 y 1934, con un

16LUQUE, Teodoro. "Marketing Político: Un análisis del intercambio político". Análisis de la situación competitiva política: la competencia política. p 146

cartel de agencias que se repartían el mundo a través de Gran Bretaña, Francia, Alemania y EEUU., con pactos de intercambio de información.

No es solo información sino cultura, opinión... los gobiernos tenían en las agencias un fundamental instrumento de acción exterior e interior. Aparecen los grupos de comunicación y sus aéreas de influencia geopolíticas.

Ese orden mundial se derrumba sobre los años 80 y con ello los pilares del sistema informativo occidental de los dos últimos siglos. El derrumbamiento se produce porque los estados pierden la capacidad de controlar a los medios de comunicación y por la aparición cada vez mayor del número de agentes que actúan como fuentes de información directa. Todo este cambio en el panorama de la comunicación se produce gracias a la evolución tecnológica producida en el sector de las comunicaciones. Las grandes agencias dejan de tener protagonismo poniendo en marcha agencias alternativas.

Las agencias nacionales dejan de depender de las grandes agencias y comienzan a especializarse en áreas temáticas diversas y dispares. El paso definitivo y conocido que sitúa a las grandes y viejas agencias en una situación de radical reorganización está en la generalización de un flujo alternativo de alcance universal interactivo y multifrente.

Se trata de las redes de información abiertas, internet y similares como medios que se ofrecen en la red y fuentes de información inmediatas y casi siempre gratuitas, sobre cualquier acontecimiento en cualquier lugar del mundo. Las viejas agencias continúan manteniendo posiciones de competitividad en el mercado abierto, pero están obligadas a abandonar la protección del estado, ya que estas no la favorecen en la credibilidad y por tanto en su capacidad de competencia. Están obligadas a actualizarse tecnológicamente, a desarrollar políticas de marketing etc. y en definitiva a posicionarse continuamente en un mercado cambiante.

Los gobiernos perdieron una buena parte de la propiedad de los medios, dejaron de tener a su disposición el monopolio de la información a través de las agencias y no tuvieron la adhesión sin contrapeso de las corporaciones de titularidad nacional.

3.2.4.- Transformaciones en el espacio público. Las relaciones de poder

Las transformaciones habidas en el espacio público están determinadas por la dispersión del poder, la imprevisibilidad de los movimientos del mercado y la segmentación. A la hora de estudiar este espacio debemos acercarnos a aquellos modelos descriptivos que intenta predecir movimientos y actuaciones en escenarios de incertidumbre, marcados por la multiplicidad de actores y situaciones.

Centrándonos en el sector de las comunicaciones vamos a analizar el nuevo orden a través del campo de investigación denominado “Sistemas Complejos” y que se basa en los estudios sobre el caos, como teoría que nos permite buscar modelos de comportamiento predecibles. En esta búsqueda nos aproximamos a encontrar los resortes de funcionamiento de las instituciones, dentro de un entramado de interacciones sociales.

Los gobiernos y las corporaciones se mueven en la complejidad. Esa situación de desconcierto es propia del siglo XX, al menos desde la primera guerra mundial. Pero la diferencia está en que, hasta muy recientemente, esta complejidad y desconcierto eran consideraciones y sensaciones individuales, utilizadas incluso por los analistas y estrategias en la planificación, mientras en la práctica política y empresarial siempre se operó con modelos de referencia.

Aquello que caracteriza a una democracia actual no es tanto la representatividad, que como ficción existía también en regímenes totalitarios aunque se tratase de representatividad con otras fórmulas, sino la libertad de expresión y de presión¹⁷. Pacifistas, ecologistas, lobbies, centros culturales de todo tipo son quienes confieren a los actuales sistemas la patente de sistema democrático. La representatividad electoral se mide también por la capacidad de convocatoria a través de la red para ejercer algún tipo de contrapoder.

17 CESAREO, Giovanni. “Es Noticia” Visión instrumentalista de los medios. P 73

La primera reacción de los gobiernos y administraciones ha sido la de no llevar hasta el final la privatización de los medios públicos y mantener una red propia, aun a costa de deudas acumuladas y pérdidas intratables. La segunda reacción ha sido la de la profesionalización.

Las relaciones con los medios tiene como nuevo representante a los departamentos de comunicación, que en una primera fase asumen la relaciones con los medios y posteriormente se convierten en un centro de acción reacción frente a grupos de presión, externos e internos, que intentan influir o acosar.

La tercera reacción ha sido y es la transparencia y las manifestaciones explícitas de responsabilidad social. La opinión premia con credibilidad y con confianza a las instituciones que dicen la verdad, que dan a conocer datos, cifras hechos que atañen y que lo hacen siguiendo las normas de simplicidad de intelección fácil y aceptable.

Premia a los organismos que actúan con responsabilidad social, se preocupan del desarrollo sostenible, de la recuperación o el equilibrio ecológico, de llegar a aquellos ámbitos educativos, sanitarios, sociales en definitiva a donde la capacidad de los estados no alcanza. Transparencia y responsabilidad social se muestran así como punta de lanza de las relaciones entre los agentes y sus públicos.

Las relaciones institucionales deben contemplar estas reglas del juego. La responsabilidad social está en el seno del espacio público, condicionando la opinión pública y legitimándola como reflejo de una sociedad democrática. La comunicación es el instrumento para que se hagan realidad estas dinámicas sociales.

3.2.5.- La comunicación como instrumento de gestión institucional

Todas las organizaciones e instituciones han incorporado la gestión de la comunicación a la vida diaria de sus decisiones y estrategias. La comunicación se ha introducido en las empresas e instituciones públicas y privadas como un instrumento ineludible capaz de proporcionar a la organización los mecanismos para posicionarse en condiciones de ventaja competitiva en el mercado de la opinión pública.

Cada vez más los usuarios y clientes tienen más que decir en el presente y futuro de las organizaciones¹⁸. Las estrategias a seguir no pueden dar la espalda al consumidor, ya que la vida de la institución depende de su capacidad de cumplir las expectativas del mercado que la sustenta. De este interés por permanecer y mejorar nacen las políticas de calidad que se autoaplican las empresas, con el fin de perseguir y lograr los objetivos que se consideran compromisos frente al consumidor.

Las políticas fundamentales de una empresa eran las políticas de producción y de precios. Implantar la comunicación, como factor esencial y componente imprescindible en todo el proceso y en todos los programas empresariales, se ha generalizado.

McLuhan nos habla de la aparición de lo que se denomina “el sector pulpo”¹⁹, que es en definitiva la llegada de una cultura nueva en la cual la suma de las industrias culturales tradicionales, libros, medios de comunicación y cine con la tecnología informática impregnaría con el peso de la información todos los aspectos del quehacer humano. Esa colación sería la puerta real de entrada a la nueva galaxia que McLuhan intuía.

En la actualidad la mayoría de las medianas y todas las grandes organizaciones cuentan en su organigrama con responsables de estos bienes intangibles. La forma en que se comenzó a invertir en estos intangibles viene definida por los siguientes gastos:

- Incrementos muy llamativos en los gastos en publicidad convencional, entendiendo por tal los anuncios en prensa y medios
- La creación y puesta a punto de formas de apoyo al marketing y a la venta alternativa de publicidad convencional
- Creación y puesta a punto de productos y formulas para apoyo a la información y promoción de marcas.

18 MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación”. La ayuda a la determinación del público objetivo. P. 143

19 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. Cit.

Esta llegada de dinero al sector provocó en la segunda mitad de los años 80 radicales transformaciones en dos estructuras clásicas bastante consolidadas. En el mundo de las agencias de publicidad, su organización como sector y sus relaciones con los anunciantes y medios y en el mundo de los medios y su posición frente a sus tres segmentos de mercado, que son al mismo tiempo usuarios y compradores y proveedores de información y entretenimiento y financiadores.

En los años 90 se produce un descenso en las inversiones en publicidad. Será a principios del 2000 cuando se produzca una paulatina y definitiva convergencia de sectores en torno a la pantalla a través de los medios de comunicación, internet, cine, ocio, entretenimiento etc.. los contenidos revolucionan el mundo audiovisual.

La publicidad como actividad dedicada a dar a conocer y promocionar cualquier tipo de oferta humana siempre ha existido, pero su esquema de funcionamiento empezó a transformarse a partir de los años 80. La publicidad vivió su época dorada en los años 60 con la generalización de la TV y la detección de la influencia de la misma sobre un consumo masivo.

Desde los años 60 a los 80 se mantienen unos índices de crecimiento proporcionados al crecimiento general del PIB. En torno a los 80 lo que tiene lugar es un salto a otra fase en la que se rompe por un lado ese crecimiento espectacular de los años 60 y se transforma la estructura de este sector, que deja a partir de ahora de ser estable²⁰.

La organización y estructuras tradicionales, equilibradas en torno a la trilogía anunciantes-agencias-medios, no resistieron la fuerza de esta oferta. La ruptura tuvo lugar en dos frentes: la aparición de las centrales de compra, a partir de 1985 más o menos y el crack del sistema de tarifas. Las centrales de compras de medios tienen como clientes a las agencias y negocian en su nombre.

Las consecuencias fueron el fin del antiguo y clásico modelo operacional de la publicidad. El efecto más visible fue la reducción en número importante de las agencias

20 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. El autor describe la evolución del sector de la comunicación hasta la configuración de lo que denomina el hipersector de la Información y comunicación

de publicidad y el cambio de mentalidad de los anunciantes. El incremento del número de actores económicos con presencia en el proceso publicitario es una realidad, ya que contamos ahora con anunciantes algunos de ellos con capacidad de influencia sobre todo el proceso. Surge la convergencia de distintos sectores en torno a los medios.

En los 80 y 90 surge una transformación radical en el flujo informativo, en las formas y modos en que tal información y comunicación circulan. Y ello no solo desde una perspectiva tecnológica o de infraestructuras, sino también desde una perspectiva psicológica, de procedimiento, de actitud de los usuarios ante la utilización de los medios y de su posición ante su valor, utilidad y significación. Antes de 1980 la operatividad del flujo de las informaciones y comunicaciones fluía dentro de un modelo lógico previsible y abarcable.

En torno a los 80 este flujo teóricamente estabilizado sufre alteraciones suficientes para en pocos años ser sobrepasado, desaparecer como tal y dar lugar al nacimiento de un modelo nuevo y mucho más complejo, propio de una conjunción de sectores o hipersector de Información y Comunicación.

Esas innovaciones están relacionadas con la desreglamentación política legal que permite el nacimiento de televisiones privadas, de emisoras de FM, TV por cable y satélite de redes privadas de telefonía, televisión, electricidad etc... El crecimiento exponencial de las inversiones en el sector, el despegue de la industria informática, la globalización de la demanda en audiencias de televisión, el despegue y adecuación de la industria de las telecomunicaciones son fruto de esta conformación de un hipersector de la información y la comunicación.

3.2.6.-La revolución tecnológica de las comunicaciones: Nuevo panorama institucional

Bajo las presiones de varias industrias, entre ellas la de la televisión, las telecomunicaciones sufrieron un muy llamativo tirón en la segunda mitad de los 80.²¹La

21 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". Tradición de la comunicación democrática y situación anterior a la comunicación masiva y al uso de internet.

desregulación y privatización llegó también a las viejas compañías de teléfono, para convertirlas en modernos grupos de telecomunicaciones, responsables inmediatos del establecimiento de nuevas redes en la tierra y en el espacio exterior: modernización de los viejos cables de cobre, cableados nuevos de fibra de vidrio, sofisticados cables submarinos, redes de repetidores en colmena para la telefonía móvil digital, redes de repetidores para señales de radio en frecuencia convencional y modulada.

Lo mismo para señales de televisión para bajas y altas frecuencias, redes de emisores receptores de señales a través de satélites. Todo un complejo mundo que ha convertido a las viejas compañías telefónicas en las estrellas de la inversión y de la bolsa en todo el mundo.

Los cambios producidos son los siguientes:

- Cambios en la estructura, organización interna, sistemas de producción, formas de trabajo, de gestión, de capacitación profesional, que han pasado de modos casi manuales a sistemas analógicos y digitales
- Cambios en la estructura empresarial que ha saltado de medios aislados o grupos monomedia a grupos multimedia, constituidos por unidades de negocio en torno a una marca que avanzan a cada vez mayor número de campo, alejados a los medios tradicionales.
- Reorganización dentro de una perspectiva de mercado mundial de los grupos de medios en tres categorías básicas globales, regionales, locales
- Presión sobre la industria informática para que fuese capaz de responder a la demanda de la industria de la televisión necesitada de capacidad tecnológica para la fijación de imágenes para el buen uso del color, para el almacenamiento...
- Presión sobre las técnicas de las telecomunicaciones que tuvieron que responder al reto de la transmisión en directo y a grandes distancias de los acontecimientos que han constituido el corazón de las emisiones televisivas.

En alguna medida el tirón de la industria de la televisión y del ocio ha sido la máquina de arrastre de las industrias informáticas y de telecomunicaciones. No hay que despreciar la demanda de gestión y de transmisión de datos en otros sectores, el

empresarial, militar, políticooct. Pero han sido el ocio, el espectáculo, el divertimento y los grandes acontecimientos televisados quienes han marcado el ritmo y acelerado la evolución de las citadas industrias.

Reagrupando hechos, es cierto que en los últimos veinte años ha tenido lugar una conjunción de intereses, provenientes de varios sectores económicos y tecnológicos, en torno a lo que había sido una modesta industria y un relativo negocio: El de los medios, la prensa, la radio y sobre todo la televisión.

La televisión convertida en un punto de venta en cada hogar o un punto de relación casi universal es el terminal de una red de ventas y de influencia total y es la que por encima de cualquier otro medio ha conseguido revolucionar todo un número de sectores industriales, hasta estos años con pocas o ninguna conexión entre sí.

Fueron pocos los bancos o las grandes corporaciones que se interesaron por los medios antes de los 80 y no con fines de beneficio económico, sino con otros intereses de corte ideológico o político. A partir de los años 80 es llamativo el interés de las corporaciones de todo tipo, incluidas las financieras, por aproximarse ahora al negocio de los medios y del hipersector, hasta el punto de levantar burbujas financieras de nefasta memoria para los inversores de finales de los 90.

En las dos últimas décadas, los periódicos primero y después de la privatización también las televisiones y la radio han vivido el mejor momento económico de toda su historia. Jamás habían visto junto tanto dinero. Se afianzan así como empresas saneadas, inician un imparable camino hacia la constitución en grupos multimedia, hacia alianzas locales, regionales o globales, hacia una capacidad creciente de influencia y hacia la autoafirmación la autoestima y la búsqueda de sus propios intereses.²²

Los medios están en condiciones de marcar sus propias pautas en el mercado y en el sistema, estando presentes en las fuentes, en las redes, en el análisis e influencia de los mercados, teniendo capacidad para negociar con el resto de los agentes interesados en intervenir.

22 VALLESPÍN, Fernando. "El futuro de la política". Política democrática y medios de comunicación. P 186, 201.

El antiguo esquema había sido sobrepasado por la evolución y se estaba poniendo en marcha uno nuevo. En este nuevo y por lo que significa están presentes los mas importante bancos, los menos de ellos buscando influencia social y los más al socaire de un negocio que se intuye como saneado y próspero.

El esquema operativo del flujo y circulación de la información.²³



23 Esquema operativo del flujo y circulación de la información. TIMOTEO ÁLVAREZ. P 70 Gestión del Poder Diluido

El laboratorio de medios del MIT de Harvard lanzaba como hipótesis en 1978 la previsible aparición de un hipersector en torno a las actividades de información y comunicación. A partir del análisis de lo que entonces se llamaba industrias culturales dispersas se preveía para el año 2000 una integración de las mismas y a partir de ahí el desarrollo de un sector con el suficiente peso económico para ser definido como hipersector.

El sector que se intuía ya grande era ya antes del 2000 un enorme sector, un real Hipersector de Información y Comunicación, resultado del proceso que en laboratorio de medios fueron capaces de prever: la fusión de varias industrias coincidentes en dar respuestas a las nuevas exigencias de información, ocio, comunicación comercial en su muy diversas variables, investigación de audiencias y mercados. En los últimos 10 años han tenido lugar fusiones empresariales aparentemente sin sentido.

Los medios hacen más que intermediar entre otros agentes políticos y de mercado e incluso hacen mucho más que definir la agenda y convertir la política en un espectáculo, los medios son el poder. Los medios tienen tanta influencia pública, social y política, que con frecuencia son ellos quienes eligen y mandan sobre los gobiernos, son ellos quienes pueden establecer los debates y las leyes que se discuten en los parlamentos y son ellos quienes guían las discusiones de los ciudadanos.

Los medios han generado un nuevo espacio social porque han creado referencias sociales nuevas, pero han hecho algo mucho más importante y de mucho mayor relieve en la evolución histórica: han roto las formas de entender y de analizar la realidad social.

El más importante de los cambios se debe a la incorporación de la comunicación y el marketing al corazón estratégico de las corporaciones, la inclusión de intangibles de comunicación (diseño, marca, presencia pública, publicidad, animación, fidelización,)

en el proceso básico del mercado, la gestión de la imagen y de los intangibles como variable en la toma de decisiones.²⁴

La siguiente variación tiene que ver con la caída del muro de Berlín y la ruptura del mundo bipolar y la necesidad de recurrir a la comunicación y a la mercadotecnia para mantener y mover votantes. Por último, la capacitación tecnológica de los medios arrastrada por la globalización del ocio ha dado paso a la configuración de un supersector económico en torno a la integración de tres industrias: medios, informática, y telecomunicaciones.

3.2.7.- La crisis y el centro de gravedad en las instituciones

Si la ley de Newton sobre la gravedad inspiró la descripción de una galaxia de poderes en equilibrio podemos también por ello defender lo que algunos autores han definido como el centro de gravedad de las instituciones²⁵. En ese equilibrio galáctico en el que gravitan los poderes intermedios, los contrapoderes y todas las reglas y leyes de funcionamiento interno y externo de las instituciones, nos enfrentamos a la hora de establecer la determinación del concepto de crisis, al que nos referiremos posteriormente, a la búsqueda de la esencia misma del equilibrio como clave fundamental en el complejo mapa de las relaciones institucionales.

Hemos descrito el conflicto, la lucha de poderes, el efecto de los poderes intermedios, la acción de contrapoder y con ello la evolución de las relaciones entre el poder y la prensa y los avances tecnológicos que emulsionan el comportamiento de la sociedad ante la comunicación y la información hasta configurar el mapa actual en el que la comunicación se conforma como un sector.

Lo que realmente interesa a una institución es su posición dentro de este sistema, de esta red en la que las instituciones navegan, luchan y generan interferencias que conducen a la lucha por cada vez mayores espacios de poder. De la supervivencia en

24 LUQUE, Teodoro. “ Marketing político: un análisis del intercambio político” Aplicación del marketing al intercambio político. P. 9, 35.

25El término fue definido por Clausewich, como clave de conducción de la guerra a través del dominio de los centros de gravedad.

este espacio público depende el equilibrio de su conjunto. Para determinar la pieza clave de esta coexistencia debemos mirar a la esencia misma de cada uno de sus componentes. Hemos analizado ya la naturaleza del poder, su evolución y su comportamiento, pero vamos a analizar cuáles son los puntos de equilibrio de las instituciones, entendiendo con ello el eje que permite que una institución se mantenga a flote en el espacio público sin ver amenazada su supervivencia.

Dentro de este juego de gravitaciones vamos a la búsqueda del centro de gravedad. Definiremos el centro de gravedad de las instituciones como aquel que determina la autonomía de la institución, su independencia y autodeterminación como dueña de su destino y responsable activo y pasivo en el juego de interacciones sociales dentro del espacio público.

La autonomía de las instituciones es la capacidad que tienen para desarrollar su propio rol, basándose en la legitimidad que el sistema le otorga y que su propia trayectoria le hace merecedora de su función social, por la entendida aceptación que tiene en la opinión pública. Esta autonomía forma parte de su activo moral, con el que una institución que goza de buena salud coexiste en igualdad con los poderes principales o intermedios.

La independencia de una institución es otra de las claves que forman parte de su centro de gravedad. Es la inercia con la que la institución se hace, una vez ganado el espacio público, para lograr que sus movimientos y acciones no estén dirigidos desde un centro de gravedad ajeno a la institución al que llamaremos metacentro, y que supone la desviación del centro de gravedad de la institución y la pérdida por tanto de la independencia.

El tercer concepto que hemos determinado para definir el centro de gravedad de una institución es la autodeterminación de la misma. Entenderemos la autodeterminación de una institución como la autoafirmación y aceptación de una escala de valores propia, que forma parte de su propia identidad y que le confiere un activo que le hace distinguirse en el espacio público, con solvencia para interaccionar en el complejo mundo de la comunicación institucional.

Es una escala de valores no estática, sino sometida a evolución continua y a aprendizajes constantes que le aportan la capacidad para la toma de decisiones. Dentro de esta escala de valores está incardinado de forma natural el código de reglas no escritas que determinan el funcionamiento natural en el espacio público y que ha sido fruto de la evolución histórica que hemos ido analizando anteriormente.

Con todo ello podemos decir que la institución es dueña de su destino cuando no está en riesgo su legitimidad en el ámbito de la opinión pública y cuando su autonomía, independencia y autodeterminación tienen su centro de gravedad dentro de la institución.

Una institución es un cuerpo vivo que se mueve y desarrolla conforme a un rol legítimo y con un margen de maniobra amplio en la búsqueda de espacio público²⁶. Dentro de la opinión pública, el espacio de influencia o protagonismo es, como todo lo codiciado, un bien escaso delimitado por las variables de tiempo y espacio.

Es por ello que la agenda informativa de los medios de comunicación es el espacio y tiempo en el que las instituciones deben establecer sus márgenes de comunicación institucional. Para Tomoteo Alvarez “en la sociedad actual, de pantallas y espectáculo, manda aquel que consigue abrir los telediarios. No importa ser mayoritario o minoritario. Importa tener presencia mediática”. De esta forma, los medios de comunicación reorganizan la sociedad en torno a su actividad y presencia, definen una era histórica que nace y que es en consecuencia y por encima de cualquier otra apreciación, de una sociedad y era mediática, de pantallas y espectáculo”²⁷.

Para abrir los telediarios es necesario moverse con rapidez en el mercado de la opinión pública donde la presencia, la propaganda, las posiciones vienen determinadas por la mayor o menor capacidad de liderar actuaciones de comunicación institucional. Es en definitiva conocer a tiempo real por donde fluye la actualidad informativa y saber ganar espacio público en una lucha de interacciones por ganar presencia e imagen de fuerza.

26 HUNSAKER, Phil, “El nuevo arte de gestionar equipos”. Habilidad de liderazgo y de comunicación interactiva.

27 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. “El poder diluido: nueva fase de la democracia occidental” Art.

Está en juego en definitiva el posicionamiento de la marca de la institución, tal y como de un mercado nos referimos cuando aplicamos las estrategias a desarrollar para ganar en competencia²⁸. Pero los movimientos en el mercado de la opinión pública están protagonizados por liderazgos y estrategias que analizaremos posteriormente. Ninguna institución puede sustraerse de la necesidad de comunicar. La bien sabida lección de que si no comunicas alguien lo hará por ti impregna cada vez más la vida política de las instituciones.

Permanecer ajenos a esta realidad es no saber el espacio que una institución ocupa y por lo tanto es estar a merced de centros de gravitación ajenos o metacentros, que tarde o temprano atentan contra el centro de gravedad de la institución y pone en riesgo su supervivencia o simplemente la del líder que creía dirigir los destinos de la misma.

Cuando Timoteo Alvarez afirma que la comunicación o es estratégica o no es comunicación, nos deja ver y entender como la comunicación institucional no puede ser ajena a conseguir en un espacio limitado de espacio y tiempo la máxima eficacia con el mínimo coste. Matar hormigas a cañonazos es propio de no distinguir el término medio, no valorar lo importante de lo superfluo, no reparar en la diferencia entre lo urgente y lo aplazable y es en definitiva en el campo de la comunicación perder el centro de gravedad de la institución.

La estrategia es algo innato al conflicto. No valorar la comunicación en términos de estrategia es no haber comprendido cómo se posiciona la institución en el mercado de la opinión pública y es una realidad afirmar que nunca se llega tan lejos como cuando no se sabe a dónde se va.

Ya hemos definido el centro de gravedad de la institución, aunque profundizaremos en ello más adelante cuando establezcamos las herramientas que nos sirvan para el mantenimiento del mismo en condiciones de conflicto o crisis. Ahora nos toca conocer en que momento podemos considerar que una institución está a punto de enfrentarse a una crisis y detectar por tanto cuando esta se produce y si disponemos o no de herramientas de predicción de crisis y de gestión de las mismas.

28 LUQUE, Teodoro. "Marketing Político: Un análisis del Intercambio Político. La ventaja competitiva política. p 153

Este proyecto de tesis se basa principalmente en establecer el marco conceptual en el que nos vamos a mover para definir y establecer las herramientas que están a disposición de una institución para afrontar con éxito la crisis que pone en riesgo la pérdida del centro de gravedad de la institución y por tanto su equilibrio en el espacio de la opinión pública.

Teniendo en cuenta que como anteriormente hemos afirmado la comunicación es estratégica en la sociedad actual o no es nada, vamos a intentar aproximarnos al concepto de crisis, tal y como la podemos entender en el marco de las relaciones institucionales. Una crisis es por tanto una pérdida de equilibrio caracterizada por un conflicto que pone en riesgo alguno o todos los pilares que aseguran en centro de gravedad de una institución y su posicionamiento en el espacio de la opinión pública en la que se incardina a través de un entramado de interacciones y acciones comunicativas.

Las crisis se caracterizan por tanto por desestabilizar el sistema interno de la institución de cara a la opinión pública generando una situación de incertidumbre. Toda situación de incertidumbre produce una inseguridad, teniendo en cuenta que la crisis atenta contra uno o más pilares en los que se sustenta la seguridad del sistema interno de la institución.

El centro de gravedad de la institución está en riesgo. De la capacidad de la institución por salvaguardar su centro de gravedad depende su éxito ante la crisis. Pero la crisis estratégicamente debe ser contemplada, esperada y gestionada desde un punto de vista constructivo y como algo necesario o inevitable para un ente vivo como es una institución en un contexto vivo como es el escenario de lo público. Ver la botella medio llena o medio vacía es en este caso un as a favor del que decide.

Es ver en definitiva la crisis como una oportunidad y de esta forma gestionarla como primer paso para iniciar la gestión estratégica de la comunicación. De forma inmediata para gestionar la crisis es necesario significarla, es decir, dotarla de sentido estratégico partiendo de la premisa que anteriormente hemos enunciado: la crisis es una oportunidad para la entidad.²⁹

29 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". De los juegos como conflicto a los juegos como negociación. P. 173, 204

4.- LA DIMENSIÓN ESTRATEGICA DE LA GESTION DE CRISIS

- **Los conceptos clásicos de la guerra y su dimensión estratégica**
- **El arte de la Guerra**
- **La predicción del conflicto: método de análisis de los factores belígenos y la teoría de las cuatro esquinas**
- **Evolución de los conceptos estratégicos: SoftPower o guerra asimétrica**

4.- LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE CRISIS

La gestión de crisis es, como hemos dicho anteriormente, la forma en la que se instrumentaliza la toma de decisiones bajo la incertidumbre. Esta misma incertidumbre es la que da sentido y constituye la esencia en la toma de decisiones estratégica. El conflicto y la guerra están en la esencia misma del ser, en su lucha por la supervivencia, como motor de la existencia y el más fuerte de los instintos de que dispone un ser vivo.

Igual que en la naturaleza el instinto de huir o de enfrentarse al peligro producen distintas respuestas fisiológicas en el ser vivo, las instituciones están gestionadas por personas y en ellas la toma de decisiones se ve condicionada por el carácter, la personalidad del líder o del equipo directivo.

En una sociedad en la que se han producido en las últimas décadas transformaciones decisivas, marcadas como hemos visto anteriormente por aquellos avances tecnológicos que han definido esta era como la era de las nuevas tecnologías y las comunicaciones, una institución no puede ser ajena a la dimensión estratégica de la gestión de crisis. Esta gestión estratégica obliga a la institución a optimizar los recursos, gestionar los tiempos y los espacios y establecer una estrategia.

Una institución que en crisis no diseña una estrategia es una institución que no marca un rumbo, que no afronta un reto y que se queda al arbitrio de las situaciones y los adversarios.

4.1.- Conceptos clásicos de la guerra y su dimensión estratégica

La crisis como conflicto ha sido estudiada desde la antigüedad hasta conformar una ciencia la Polemología. La Polemología, que significa "ciencia de la guerra" es una disciplina fundada tras la Segunda guerra Mundial por el sociólogo francés Gastón Bouthoul. Esta disciplina estudia entre otros los llamados factores polemógenos, por los que es posible predecir la generación de un conflicto por las eventuales correlaciones entre las explosiones de violencia y fenómenos recurrentes de tipo económico, cultural, psicológico y sobre todo demográfico. A principios de los años 1970 se fundó en la Universidad de Estrasburgo el Instituto de Polemología.

Esta disciplina nos enseña a analizar y procesar las teorías que elabora la ciencia política a la luz de los acontecimientos y a estudiar los conflictos en toda su dimensión, sus causas, consecuencias, áreas de influencia, roles ideológicos etc al tiempo que propone alternativas de solución.

Es una ciencia multidisciplinar, en la medida que se apoya en la economía, la antropología, la cultura y la religión. Pero el estudio del conflicto ha existido en la antigüedad y en distintas culturas. Todas de alguna manera han tratado de establecer de forma estratégica las formas de abordar el conflicto, como forma de supervivencia.

Un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival o para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

El hombre como animal social responde a las tendencias de competición como a las de cooperación y por tanto existen motivaciones biológicas y psicológicas hacia la agresividad, como componente esencial al conflicto.

Una asunción central de las teorías del conflicto es que en una sociedad, tanto los individuos como los grupos buscan maximizar sus beneficios, lo que

inevitablemente produce cambio social³⁰. Paradójicamente, ese conflicto y cambio busca lograr un orden a fin de mantener en forma estable esos beneficios. Lo anterior da origen a diversas estrategias y mecanismos, tanto a fin de lograr ese cambio como de mantener las formas ya sea existente o emergente.

En otras palabras, el objeto de interés no es el origen o causas del conflicto sino las situaciones o maneras a través de las cuales ese conflicto se puede resolver, a fin de lograr una solución estable y duradera. Lo importante es la búsqueda del equilibrio.

Así, desde este punto de vista, el conflicto social se percibe como algo que, propiamente controlado o integrado, es esencial para el buen funcionamiento o estabilidad social.

Podemos considerarlo como una dinámica social hacia el consenso, una desigualdad estructural hacia una integración social. El conflicto es un “proceso interactivo”³¹ que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana diferenciada de la violencia, ya que puede haber conflictos sin violencia aunque no hay violencia sin conflicto, por lo que no toda disputa o divergencia implica conflicto. Vamos a clasificar el conflicto desde tres perspectivas³²

- Perspectiva Tradicional - Racionalista. Entendido como algo negativo, resultado de un organigrama confuso, de una comunicación deficiente o de la incapacidad de los protagonistas en el conflicto. El conflicto es considerado como un elemento que acaba por perjudicar gravemente el normal funcionamiento de la organización. Se busca una sociedad, empresas y escuelas sin conflictos (Idealismo Pedagógico).
- Perspectiva Interpretativa. El conflicto es considerado como algo natural de los grupos y las organizaciones. Las causas de los conflictos se atribuyen a problemas de percepción individual y/o a una deficiente comunicación interpersonal. Los conflictos son manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas en cuanto al sentido de los actos propios o de otros; equívocos que pueden superarse haciendo que los protagonistas se den cuenta de los errores

30 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación” pp 449,478; Un objetivo llamado competitividad: estrategias competitivas

31 ALBERTO PEREZ. Problemas, Conflictos y Oportunidades. P 178

32 HUNSAKER, Phil. “El nuevo arte de gestionar equipos” Gestionar el conflicto. P 363,383

que contienen sus ideas o creencias. Esta concepción ignora las condiciones sociales que afectan a los propios sujetos y a sus percepciones.

- Perspectiva Socio - crítica / Socio - afectiva. No sólo se acepta el conflicto como algo inherente al centro o a la empresa, sino que se alienta, se considera que contribuye a evitar la apatía de la organización y, por tanto, constituye un elemento necesario para el progreso organizativo y para el adecuado desarrollo de sus miembros. Se da un papel esencial a la calidad de las relaciones entre los diferentes miembros que componen la sociedad y los diferentes grupos; empresa, familia, escuela, etc. Se favorece al afrontamiento de determinados conflictos desde una perspectiva democrática y no violenta, lo que se denomina como la utilización didáctica del conflicto.

Estas perspectivas socio-críticas sobre el conflicto determinan que este no es ni positivo ni negativo sino que tendrá aspectos positivos o negativos según se aborde y se resuelva y dependiendo del proceso que se utilice para llegar a una solución.

4.2.- El arte de la guerra de SunZtu

El arte de la guerra es la obra escrita por el general chino SunTzu, que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo. El tratado es el más antiguo que se conoce que tenga como objeto de estudio la guerra. A pesar de su antigüedad, esta obra domina sobre cualquier otra de los teóricos de la guerra. La obra llegó por primera vez a Europa en el periodo anterior a la revolución francesa. El núcleo de la filosofía de SunZtu sobre la guerra descansa en dos principios:

- Todo arte de la guerra se basa en el engaño
- El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar

De SunTzu hasta nuestros días las enseñanzas orientales sobre las estrategias para la guerra han influido de forma determinante, para orientar a líderes en situaciones de conflicto. Su aplicación al mundo empresarial es realmente su atractivo más visible en el mundo actual.

La dimensión estratégica puede estar presente en cualquier ámbito en el que se produzca una interacción entre distintos agentes, un espacio compartido y una intersección entre los objetivos perseguidos. Basándonos en el espacio público, que es nuestro objeto de estudio, la observación de las dinámicas institucionales nos lleva a realizar una similitud entre éste y un campo de batalla de los que SunZtu describe en su obra a través de sus lecciones de estrategia.

Observar el conflicto desde la visión estratégica es identificar cada una de las enseñanzas como una oportunidad. Las palabras de SunZtu expresan mejor que nada que la guerra se basa en el engaño:

“Muévete³³ cuando sea ventajoso y crea cambios en la situación dispersando y concentrando tus fuerzas. Cuando entras en campaña, se rápido como el viento; haciendo marchas normales, majestuoso como el bosque; en las incursiones y saqueos, feroz como el fuego, cuando te detienes, firme como las montañas. Si te escondes, se tan insondable como las cosas más allá de las nubes; en movimiento, cae como el rayo”.

Para SunZtu el engaño no es otra cosa que supervivencia. La destreza y la habilidad es un ejercicio que se aprende observando y experimentando. Igual que el general se hacía en la guerra, la visión estratégica se ejercita:

“Para saquear una región, dispersa tus fuerzas. Cuando conquistas un territorio defiende los puntos estratégicos. Sopesa la situación antes de efectuar movimiento alguno. Aquel que domina el artificio de la diversión saldrá victorioso. Así es el arte de maniobrar”.

Para SunZtu la guerra es “un asunto de importancia vital para el Estado. Es un asunto de vida o muerte, el camino hacia la supervivencia o la destrucción”.

El pensamiento estratégico respecto a la guerra sublima en primer lugar el análisis de la situación y para ello establece cinco factores fundamentales que determinan el resultado de la guerra: la política, el terreno, el clima, el comandante y la

33 SUN TZU “El arte de la guerra”

doctrina. Y anuncia que estos cinco factores han de ser conocidos por el general afirmando “aquel que los domina vence, el que no, sale derrotado”. Ésta es la importancia que concede al análisis.

El estudio de la situación es tan importante que SunZtu plantea unas cuestiones previas:

“Ahora, si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto”.

A pesar de estos cálculos sabe que el estratega debe variar sus respuestas y que las variables pueden ser infinitas:

“En la batalla, solo existen las fuerzas normales y las extraordinarias, pero sus combinaciones tampoco tienen límite, nadie puede comprenderlas todas. Pues estas dos fuerzas se reproducen mutuamente. Es como el movimiento sin fin en un círculo. ¿Quién puede agotar las posibilidades de sus combinaciones?”

.... Y a su vez reconoce la fuerza de la inercia o lo que denominamos sinergia:

“Así pues, la energía de las tropas, hábilmente dirigidas en la batalla, puede compararse al impulso de una rueda de molino, que se deja rodar desde lo alto de una pendiente de mil metros de altura”.

Sabe sin embargo que toda estrategia no debe ser repetida, la realidad ofrece combinaciones múltiples que no pueden ser anticipadas, pero que forman parte de la magia del pensamiento estratégico:

.... “Cuando se gana una batalla, las tácticas no deben repetirse. Uno debe siempre responder a las circunstancias en una infinita variedad de modos”.

Y de esta forma valora esa destreza de ordenar las tácticas:

“Al que es capaz de conseguir la victoria modificando sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo, bien puede llamársele divino”.

El pensamiento estratégico que plantea se basa precisamente en el análisis para ser certero en la victoria. Por ello da importancia al análisis previo de la situación y a minimizar el desgaste de la lucha:

“Analiza los planes del enemigo de forma que puedas averiguar sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Agítale de cara al identificar las pautas de sus movimientos. Ponle señuelos para que revele sus disposiciones, y determina su posición. Lanza un ataque de prueba para aprender donde es fuerte y donde es deficiente”.

El general por tanto debe conocer bien al enemigo, estudiarlo desde todos sus flancos y actuar cuando tenga asegurada la victoria. Minimiza el riesgo y siempre que pueda evita el combate:

“Por tanto, el comandante hábil toma una posición en la que no puede ser derrotado, y no pierde la oportunidad de vencer a su enemigo. Un ejército victorioso siempre busca batalla después de que sus planes le indiquen que la victoria es posible, mientras que un ejército destinado a la derrota lucha con la esperanza de vencer, pero sin ningún plan. Los que son expertos en la guerra cultivan sus políticas y se adhieren estrictamente a las reglas trazadas. De este modo, tienen en su poder el control de los acontecimientos”.

Para ello hay una premisa que es fácilmente identificable entre las enseñanzas de SunTzu:

“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla”.

Para SunZtu los generales hábiles son aquellos que logran someter al ejército enemigo sin batallar y así se refiere a ellos:

“Capturan las ciudades enemigas sin asaltarlas, y se apoderan del estado enemigo sin campañas prolongadas. Su meta es tomar intacto todo cuanto hay bajo el cielo, mediante consideraciones estratégicas. Como resultado, sus tropas no se desgastarán, y las ganancias serán completas. Este es el arte de la estrategia ofensiva”.

Para la estrategia ofensiva es importante atacar la estrategia del enemigo y evitar atacar las ciudades:

“De este modo, lo que es de máxima importancia en la guerra es atacar la estrategia del enemigo. Lo segundo mejor es romper sus alianzas mediante la diplomacia. En tercer lugar viene atacar a su ejército. Y la peor de todas las estrategias es atacar ciudades”.

Una vez iniciado el combate este debe ser rápido pues para SunZtu:

“Una victoria rápida es el principal objetivo de la guerra. Si la victoria tarda en llegar, las armas pierden el filo y la moral decae. Si las tropas atacan ciudades, su fuerza se desgasta. Cuando un ejército se implica en una campaña prolongada, los recursos del estado disminuyen rápidamente”

Concede al tiempo su importancia y señala el peligro que tiene prolongar el combate de forma innecesaria:

”Cuando tus armas están melladas y el ardor decae, tu fuerza exhausta y el tesoro gastado, los jefes de los estados vecinos tomarán ventaja de la crisis para actuar. En ese caso, ningún hombre, por sabio que sea, será capaz de evitar las desastrosas consecuencias que de ello resulten”.

Y termina afirmando:

“No hemos visto aún una operación inteligente que fuese prolongada. Nunca ha existido una guerra larga que haya beneficiado al país”.

De esta forma el pensamiento estratégico requiere del comandante unas cualidades para el mando:

“Un comandante experto obtiene la victoria de la situación, y no la exige de sus subordinados. Selecciona los hombres adecuados y explota la situación”.

Estos son algunos ejemplos desde distintos flancos para abordar la cuestión estratégica. Serán a partir de entonces muchos los conceptos estratégicos que serán definidos con el fin de denominar la forma de enfrentarse al enemigo, de disuadirlo, de combatirlo etc.. Los conceptos estratégicos van adaptándose a las necesidades defensivas y éstas dependen en cada momento del panorama geoestratégico. Son las variaciones de un mundo en cambio. SunZtu representa la visión estratégica del conflicto, el conflicto como oportunidad para lograr unos objetivos.

4.3.- La predicción del conflicto y los factores belígenos

Como en el arte de la guerra, el análisis de la situación y conocer al enemigo obliga a desarrollar una labor de planificación ante el conflicto y a desentrañar las variables que intervienen y que determinan la forma en que se pueden prever los acontecimientos.

En qué grado podemos predecir cómo se van a suceder los hechos y de qué forma podemos establecer predicciones ante los acontecimientos, para adelantarnos a las estrategias del enemigo, determinan la conveniencia o no de establecer protocolos capaces de activarse cuando se detectan los que llamamos factores “belígenos”. Los factores belígenos³⁴ son los indicadores que predicen cambios que conducen al conflicto. Son factores que se analizan por separado y en conjunto para estudiar como inciden unos con otros y en qué momento predicen el inicio de una guerra o la

34 El método factorial de los factores belígenos, publicado en Cuadernos de Estrategia CESEDEN, propone una metodología que permite poner en relación los indicadores económicos, políticos, culturales, demográfico, tanto estructurales como coyunturales. A través de estas variaciones producidos en ellos y el nivel de cambio detectado, se puede anticipar de forma sistematizada cuando se genera un conflicto. Nos referimos a los factores belígenos, en la comunicación institucional, a aquellos que determinan el equilibrio institucional.

posibilidad inminente de ella. Sirven para cuantificar el alcance del cambio que se está gestando en una sociedad tras analizar los distintos factores que determinan la situación económica, política, social etc.

Los factores belígenos son termómetros que nos permiten detectar un cambio cualitativo respecto de la situación anterior y nos permiten poner en relación unos factores con otros, para interpretar en qué momento esa conjunción de hechos nos llevan a un conflicto de alcance. Son, en definitiva, metodologías que tienen por objeto el análisis de situación y que persiguen el fin de la predicción o la detección de la posibilidad de conflicto.

La realidad es que por más que nos esforcemos en establecer pautas y normas de actuación, la situación siempre cambiante nos ofrece escasos mecanismos predictivos que podamos tomar como certezas. Predecir cuándo se va a producir un conflicto y cuáles van a ser las causas es jugar con demasiadas variables y en la línea de tiempo y espacio, lo cual lo complica todo³⁵.

Ya SunZtu hablaba de las infinitas variables y posibilidades refiriéndose a un movimiento sin fin en un círculo. Desarrollar un sistema factorial que nos ayude a analizar todas las variables que preceden a la generación de un conflicto es adentrarnos en un campo metodológico de difícil control y por tanto centrar este trabajo en acotar un espacio que se hace más amplio a medida que nos adentramos en el.

El mundo de las estrategias juega con la intuición, con el azar y con la experiencia. En el terreno de la gestión de crisis nos centraremos en el espacio público en el que nos movemos, en las reglas de juego en el que se dirimen los conflictos institucionales y en las acciones de comunicación que permiten establecer un plan estratégico y desarrollarlo³⁶.

Más que analizar las causas por las que se produce una crisis institucional, debemos identificar el marco conceptual en el que nos movemos respecto a la gestión de crisis, analizar y detectar las situaciones de cambio y disponer de las herramientas para

35 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación". La incidencia de la predicción probabilística en la comunicación política. p 72

36 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación". Frente al futuro y el azar: el cálculo de la probabilidad. P.51

estar preparados, de cara a realizar la más efectiva gestión de la misma, para hacer de ella una oportunidad para crecer. En cualquier caso, como ya los teóricos de la guerra nos aleccionaron sobre la necesidad de analizar el conflicto en su origen, siempre podremos disponer de distintas metodologías que nos ayuden a realizar ciertas predicciones.

Pero en la esencia de las mismas hay una certeza: estamos abocados a tomar decisiones bajo la incertidumbre y esto es lo que constituye la esencia de la toma de decisiones estratégicas. Los cálculos sobre las decisiones ocultas y las acciones futuras de los actores que compiten son un componente esencial en la toma de decisiones en el mundo social, político y empresarial³⁷.

4.4.- Evolución de los conceptos estratégicos: SoftPower o guerra asimétrica

Los conceptos estratégicos han ido evolucionando en función de la geopolítica y la geoestrategia. El peso de los estados, el mundo bipolar, la crisis de los estados, la caída del muro, el protagonismo de la política regional, la crisis del mundo occidental son todos diagnósticos geopolíticos que en cada momento han determinado las escalas de valores que han dominado el mundo.

La seguridad y la defensa son conceptos estratégicos en evolución constante, cuyas transformaciones no han hecho más que adaptarse y responder a las evoluciones y cambios gestados en el panorama político internacional. Los conceptos defensivos recogen en cada momento de la historia las especificaciones que en cada momento histórico han permitido mantener el equilibrio, ya sea a través de la paz o tras la guerra. En definitiva está en juego la resolución de conflictos, como algo inevitable e intrínseco a la naturaleza humana y el mantenimiento de la paz. Decía Henry Kissinger que los grandes hombres de Estado serían reconocidos por la historia no solo por su habilidad para adaptarse a los cambios sino por su capacidad para mantener la paz.

37 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación". El reino de la incertidumbre. Teoría de los juegos. P 87, 108

La estrategia militar y su evolución, desde los conceptos de defensa clásicos hasta la guerra de cuarta generación, marcan un ámbito temático sobre el que las variables estratégicas y el planeamiento encuentran su aplicación en la sistematización de la predicción, desarrollo y planeamiento del conflicto.

La sociología política, dentro de la cual se integra como anteriormente dijimos la Polemología³⁸³⁸ como ciencia de la guerra y disciplina fundada tras la Segunda Guerra Mundial, nos ofrece herramientas suficientes para analizar el conflicto según los conceptos clásicos.

Para abundar en las variables estratégicas que me permiten partir de un esquema simple, sobre el que realizar una primera aproximación a la gestión de un conflicto, voy a elegir una metodología sencilla que se basa en los principios que establecen los teóricos en el arte de la guerra y su aplicación en el mundo de las ciencias sociales a través de la “Teoría de las Cuatro Esquinas”³⁹.

La teoría de las cuatro esquinas establece una dinámica entre los supuestos, los objetivos, las estrategias competitivas y las capacidades necesarias. Estos cuatro conceptos, que conforman cuatro esquinas en un esquema de planificación, me permiten visualizar el análisis de un conflicto en una primera aproximación metodológica. No nos interesa adentrarnos en metodologías más complejas porque no es el objeto de este trabajo, ya que como anteriormente hemos remarcado la clave de la gestión de crisis la vamos a basar no tanto en la realización de protocolos de actuación sino en el uso de herramientas de detección y de actuación en gestión de crisis.

La teoría de las cuatro esquinas, basada en el Arte de la Guerra, en el principio de conocer al enemigo y prever las acciones del mismo, tiene su ámbito de aplicación en las ciencias sociales y describe los comportamientos que definen las estrategias

38 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. Extensión analógica de la estrategia a otras disciplinas. P 37,41

39Diseñado por el profesor de Harvard, Michael Porter, el **método de las cuatro esquinas** es una aplicación a los negocios de un enfoque desarrollado para prever las acciones de la competencia.

competitivas, pero basadas en la racionalidad estratégica⁴⁰⁴¹. El pensamiento estratégico es una cualidad que puede ser utilizada en la elaboración de planes o proyectos, diseñados para alcanzar las metas futuras usando los recursos disponibles. La racionalidad estratégica es la que nos presenta un panorama o escenario de actores, factores y situaciones interdependientes que deben ser valoradas y analizadas desde la racionalidad interdependiente. Esta racionalidad estratégica tiene su marco conceptual en la Teoría de los Efectos Recíprocos, expresada en el conocido “Efecto mariposa”.

El efecto mariposa se basa en esa interrelación de causa-efecto que se da en todos los eventos de la vida. Un pequeño cambio puede generar grandes resultados o hipotéticamente: "el aleteo de una mariposa en Londres puede desatar una tormenta en Hong Kong", tal y como se maneja en los ámbitos de análisis económicos. Es decir en la estrategia aplicada a la economía. La consecuencia práctica del efecto mariposa es que en sistemas complejos, tales como el estado del tiempo, o la bolsa de valores es muy difícil predecir con seguridad en un mediano rango de tiempo.

Sin adentrarnos en estas teorías sino más bien en la argumentación de la dificultad manifiesta de realizar análisis predictivos que nos aporten la seguridad en la toma de decisiones, nos centraremos en desarrollar herramientas que nos permitan prepararnos para los cambios y afrontarlos con intuición.

Pero cuando hablamos de racionalidad estratégica y racionalidad interdependiente sí que estamos en el esquema conceptual en el que nos vamos a mover para comprender las relaciones institucionales, dentro de ese universo de interacciones de poderes intermedios que hemos ido definiendo y de cara a una opinión pública que legitima el sistema. En definitiva movidos por objetivos comunes que ponen en juego la oportunidad de ganar espacio público. En este esquema trabajaremos para diseñar herramientas de gestión de crisis y preparar equipos de gobierno para su uso y aplicación.

40 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. Que no es estrategia, conceptos fronterizos. P 145

41 Urribarri, Alexander. Art. Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. Sobre el pensamiento estratégico el artículo trata de la capacidad de anticipar las consecuencias de la conducta sin realizarla.

Si el mundo ha evolucionado, también han evolucionado los conceptos que tienen que ver con la guerra. Nos enfrentamos ahora a un panorama geoestratégico que nos hace superar la concepción clásica de los conceptos de seguridad y defensa, planteando el término de SoftPower, dentro de los conceptos de Guerra de Cuarta Generación.

Las guerras de cuarta generación definen los conflictos actuales y se basan en la guerra asimétrica, en la importancia del aparato mediático y en definitiva en la habilidad de atraer y persuadir⁴², conjugada con la clave del factor tiempo, por el que se establecen los ritmos.

Estos conceptos actuales de la guerra de cuarta generación son más acordes al escenario de conflicto que hemos trazado en el panorama político, entre instituciones y lucha de intereses que se encuentran en una coexistencia de negociación y lucha por los centros de gravedad. Este centro neurálgico o yugular del sistema defensivo fue definido por Clausewitz como clave de la conducción de la guerra y es recogida desde el punto de vista de las percepciones mutuas asimétricas, teniendo en cuenta la necesidad de empatizar con los fines y objetivos del contrincante, dentro de la interdependencia de fines y actores por el que se rige la racionalidad estratégica.

Cuando hablamos de SoftPower, estamos haciendo referencia al término usado en relaciones internacionales para describir la capacidad de un actor político, un Estado por ejemplo, para incidir en las acciones o intereses de otros actores, valiéndose de medios culturales e ideológicos. El valor del término como teoría política ha sido discutido, sin embargo ha sido ampliamente utilizado como forma de diferenciar el poder sutil de la cultura o las ideas, frente a las formas más coercitivas, también llamadas poder duro, como la acción militar o la presión económica.

Si en el mundo de la comunicación estratégica concebimos todos los conceptos actuales que realmente responden al panorama actual (políticos, defensivos, culturales..) debemos también mirar hacia la tecnología para entender los derroteros hacia los que analizar el fenómeno de la información y la comunicación. La clave en la era de la

42 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación" Cooperación, negociación y consenso. P 195

información está en la herramienta que desde el ámbito militar se puso en marcha para revolucionar el mundo de la comunicación social.

A través de Internet la tecnología militar aporta a la sociedad una herramienta de trabajo que, posteriormente vuelve a convertirse en tecnología militar en la denominada guerra de cuarta generación. Es la retroalimentación o la dialéctica entre el terreno civil y el militar. Para entender los derroteros hacia los que camina la comunicación social debemos seguir el camino de los avances tecnológicos y su traducción al mundo de la seguridad y la defensa.

Las posibilidades que brinda el desarrollo tecnológico permitirán que los mensajes emitidos por los medios de comunicación constituyan un factor esencial para influir en la opinión pública, tanto en el ámbito doméstico como en el internacional, por lo que la propaganda llegará a constituir el arma estratégica y operacional dominante.

En 1994 el concepto de 4GW recibió otra aportación importante cuando Thomas X. Hammes escribió su artículo “La evolución de la guerra: la Cuarta Generación”⁴³. Puede decirse que Hammes admite la división en generaciones, pero sostiene que el cambio en la guerra se debe a factores políticos, económicos y sociales. Mantiene que la Cuarta Generación es la consecuencia de la transformación histórica que se está produciendo por los revolucionarios cambios en el campo de la información”. Así que nos encontramos en un círculo de interdependencias que se retroalimentan. Es así que las relaciones institucionales se deben mover en estos conceptos estratégicos porque están íntimamente relacionados como causa-efecto.

Hammes expone las diferencias políticas, económicas y sociales que determinan el cambio. En el ámbito político coincide con van Creveld⁴⁴, poniendo de manifiesto que mientras en la tercera generación los actores que dominaban la escena internacional eran los Estados, en la actualidad existen, junto a un notable aumento en el número de aquellos, una gran variedad de otros protagonistas del conflicto, como son las organizaciones internacionales, las no gubernamentales y entidades transnacionales

43 LIND, William. “Guerra de cuarta generación”. Una teoría sobre el control del poder. Estrategia militar

44 Timoteo Alvarez, Jesús. cit

como empresas, organizaciones mediáticas, grupos religiosos, organizaciones terroristas o criminales, así como entidades subnacionales.

Dentro de este contexto, hay que resaltar que no todos estos actores interaccionan con las mismas reglas de juego. El Derecho Internacional es un marco en el que se desenvuelven los Estados y las organizaciones internacionales, mientras los otros disponen de una mayor laxitud. En cualquier caso, el reparto de roles es claro y las reglas del juego aceptadas por todos.

Hammes relaciona estos cambios con la interrelación producida por el fenómeno globalizador, que ha difundido el progreso a la vez que ha ahondado las desigualdades. Los gobiernos han visto limitada su capacidad de influencia en muchos acontecimientos, al igual que en el empleo de otros instrumentos tradicionales de poder, como la fuerza militar.

Desde un punto de vista social, Hammes cree que las posibilidades de interconexión, a escala global, de las personas e instituciones, definen un nuevo marco de relaciones que debilita los tradicionales vínculos de los ciudadanos con las comunidades políticas a que pertenecen, a la vez que se fortalecen los que mantienen con otras entidades transnacionales o subnacionales.

En este contexto, Hammes se pregunta qué forma tomará la Cuarta Generación de la guerra. Fiel a su teoría de que esta cuarta fase se corresponde con la Era de la Información, se contesta que la guerra tomará forma de *netwar*¹⁴⁵, adoptando el modelo preconizado por el que el futuro conflicto se desarrollará en un ámbito de amplio e intenso empleo de densas redes de comunicaciones, llegando al nivel personal y transformando la guerra en una *netwar*.

5.- RACIONALIDAD ESTRATÉGICA, TEORÍA DE LOS JUEGOS

- La racionalidad interdependiente en la Teoría de los Juegos

45FOJON, José Enrique. Coronel de Infantería. Abril 2004. Grupo de Estudios Estratégicos IEE

- **Variables estratégicas: recursos, espacios y tiempos en la gestión de crisis**

5.- RACIONALIDAD ESTRATÉGICA, TEORIA DE LOS JUEGOS

Una de las dificultades mayores a la que nos enfrentamos, en el mundo de la gestión de la comunicación institucional es la incertidumbre y la incapacidad, en la mayor parte de las veces, de predecir el comportamiento ajeno.

Teniendo en cuenta que desde el primer momento que hablamos de comunicación institucional la encuadramos dentro de un escenario estratégico, hemos venido analizando el marco conceptual en el que nos movemos, aplicando conceptos defensivos tal y como lo heredamos del mundo militar y la evolución del concepto de la guerra.

Hemos entendido las guerras de cuarta generación como guerra asimétrica, en la que por primera vez el aparato mediático adquiere un protagonismo decisivo en la resolución de conflictos. El concepto de SoftPower y las habilidades necesarias para atraer, generar empatía en el mundo de la comunicación, plantea al pensamiento estratégico tradicional nuevos retos marcados por la incertidumbre de la globalización y la multiplicación de escenarios, actores y públicos de distintas procedencias, culturas etc.

El pensamiento estratégico se va a fundamentar en el poder diluido. El poder diluido es en definitiva la clave para comprender el panorama actual en el que las instituciones se relacionan, conforme a nuevos ordenes que surgen. Cuando la comunicación tiende a ser horizontal se democratizan las relaciones y el acceso a la información se hace más igualitario. La participación es real y no representativa en sociedades avanzadas.

El grado de participación real es reclamado por los ciudadanos como garantía de legitimidad, teniendo en cuenta que las redes sociales permiten este grado de participación individual en el mundo de la comunicación. El interés de los políticos por participar de las redes sociales plantea a sus asesores de comunicación el reto de

establecer estrategias de comunicación decisivas que realmente sean efectivas. El público masivo deja de ser la masa social bajo los conceptos que se barajaban antes de los años 80 y la comunicación institucional asume estos nuevos retos.

5.1 Racionalidad Interdependiente y teoría de los juegos

En este panorama en el que la comunicación evoluciona y toma nuevas formas, el pensamiento estratégico está dominado por lo que denominamos la Racionalidad Estratégica⁴⁷⁴⁶, que consiste en las interacciones en el ámbito público, en las que la clave es la interdependencia de fines y actores.

Esta interdependencia genera en las instituciones la necesidad de empatizar con fines y objetivos de un escenario público, en el que van a surgir alianzas, cooperación, ventaja y un ilimitado juego de movimientos estratégicos, a través de una racionalidad interdependiente, que va a dominar la forma de relacionarse la institución en el medio.

Es la teoría de los efectos recíprocos la que nos hace concebir este espacio de fines y medios y de intereses compartidos como un espacio de negociación, en el que la persuasión se confiere en una herramienta más para ganar espacio. Saber cómo se mueve el enemigo en el espacio público sigue siendo una de las claves para la toma de decisiones estratégicas.⁴⁶

Estudiar qué factores hacen previsible el comportamiento nos hace buscar una metodología de análisis que ofrezca un acercamiento a la realidad de conocer al enemigo y a uno mismo.

Debemos para ello debo analizar las variables estratégicas de recursos, tanto operacionales, logísticos y morales, así como los espacios (la opinión pública) y los tiempos y ritmos. Esta dimensión estratégica es la que me permite valorar la maniobra, analizando los cambios, las oportunidades, conociendo y protegiendo el centro de gravedad y llevando la iniciativa cuando proceda, actuando desde la libertad de

46MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". De los juegos como conflicto a los juegos como negociación. P. 173, 204

acción. En esa dialéctica del cambio/equilibrio se esconde el conocimiento que es en definitiva el activo que forma parte del patrimonio moral de la institución.

La importancia del análisis previo de la situación hemos visto que es un paso clave en el éxito de la batalla, tal y como SunTzu proclamaba en sus enseñanzas sobre estrategia. Era en definitiva la racionalidad estratégica la que estaba presente en sus teorías. Pero como hemos venido diciendo, la dificultad en el conflicto radica en realizar, no solo las predicciones que nos ayuden a detectar la situación de riesgo, sino también en conocer a nuestro enemigo y saber interpretar sus decisiones⁴⁷.

La toma de decisiones estratégica es la que pone en la encrucijada a los responsables de la comunicación institucional, que tienen el cometido de ser observadores y de proponer estrategias que se correspondan con la situación real.

Uno de los estudios que nos aportan en la actualidad la base para comprender el comportamiento en situación de riesgo y sistematizarlo de alguna forma es la Teoría de los Juegos. Representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de las probabilidades matemáticas a la toma de decisiones.

Von Neumann y Morgenstern lo definirían en 1944 como “el paradigma científico de la estrategia con soporte matemático”. La teoría de los juegos como un juego interminable de retroalimentaciones. Los jugadores piensan circularmente ya que en los juegos simultáneos las decisiones se toman en paralelo.

Aparecen distintos modelos de interacción, como juegos de estrategia capaces de representar los mecanismos que esconde el azar y que producen resultados con probabilidades. Surge la teoría de la probabilidad y la estadística, que sirve para dar respuesta a la relativa frecuencia con que se puede esperar que aparezcan determinados resultados.

47 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. Ante la incertidumbre: contribuciones de la teoría de los juegos a la teoría de la decisión. P. 120

Es por esto que los juegos se comportan como un banco de pruebas para los conflictos de la vida real y en él, tal y como expone Rafael Alberto, se une un componente aleatorio y un componente estratégico, estrategia y azar unidos.

Para Neumann la vida real es un juego de estrategia. En los casos prácticos hay un adiestramiento capaz de extraer conocimiento de la simulación. Es por ello que en el aprendizaje de habilidades y destrezas, el juego se convierte en la simulación capaz de generar aprendizajes.

Fuera del ámbito militar hablar de estrategia y de principios estratégicos es adentrarnos también en la teoría de los juegos. Con ella aparece por primera vez un marco científico en el que se encuadra al concepto de estrategia.

En nuestro ámbito es una herramienta que puede ayudar a explicar y resolver los problemas sociales. Los juegos comparten características comunes con las situaciones reales, en situaciones de competitividad o cooperación, que pueden sugerir estrategias para hacer frente a tales circunstancias. Podemos entender la estrategia de los jugadores de un juego, predecir cómo las personas, los grupos políticos o los Estados se comportan en una situación dada.

Los jugadores intentan lograr sus intereses o metas en situaciones competitivas en todos los casos. Sin embargo, tanto en los juegos como en la vida real hay un conjunto de reglas que rigen el comportamiento. Algunos juegos, como algunas situaciones reales, responden al esquema de que “el ganador se lo lleva todo”, son los juegos en los que una sola persona puede ganar y son de naturaleza competitiva. Otros juegos sin embargo, requieren cooperación para ganar.

En el mundo real, incluso en tiempos de hostilidad, los rivales suelen tener intereses comunes y deben cooperar en algún grado. Incluso durante la Guerra Fría, a pesar de un intenso enfrentamiento los dos bloques, cooperaron para lograr su objetivo común para evitar la guerra nuclear.

La teoría de los juegos proporciona herramientas de análisis para examinar las interacciones estratégicas entre dos o más participantes⁴⁸. En el mundo de las relaciones sociales, la teoría de los juegos puede ilustrar el potencial y los riesgos asociados con la conducta cooperativa entre los participantes, en determinadas situaciones sociales.

En todo juego de simulación de la vida real hace falta una serie de elementos: Jugadores o quienes toman las decisiones, estrategias disponibles para cada jugador y normas que rigen el comportamiento de los jugadores.

Vamos a analizar la aplicación de la teoría de los juegos para establecer los cauces por los que describir el movimiento institucional de la toma de decisiones estratégicas. Se supone que cada jugador llevará a cabo las estrategias que lo ayudarán a lograr el resultado más rentable en cada situación. La vida real está llena de situaciones en las que las personas persiguen sus propios intereses a expensas de los demás, dando lugar a un conflicto de competencia. Cuando para situaciones de este tipo se realiza un juego de simulación, se colocan los intereses de los jugadores en oposición directa. Cuanto mayor es la recompensa para un jugador, menor es el resultado para el otro.

Si queremos lograr un resultado que sea mutuamente productivo, los jugadores deben coordinar sus estrategias, ya que si cada jugador persigue su mayor beneficio potencial el resultado común es improductivo.

Para ilustrar este concepto se creó el Dilema del Prisionero en el que se visualizan las distintas opciones de actuación en competencia. Con estos juegos visualizamos el potencial de cooperación para producir resultados beneficiosos para todos. Estos conceptos son fundamentales para su estudio en las ciencias sociales y para el objeto de nuestro trabajo que se basa en las relaciones institucionales y su comunicación estratégica.

Hay muchos factores a tener en cuenta. Por un lado se dan dificultades para obtener la cooperación entre los participantes por desconfianza con respecto al adversario, ya que cada jugador de forma natural tiene tendencia a perseguir sus

48 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación". Juegos consecutivos y juegos simultáneos p. 98

intereses individuales y existe para el jugador el riesgo de perder todo si su oponente actúa de forma no cooperante y decide buscar su propia rentabilidad máxima.

Ante esta situación de riesgo total, los jugadores en lugar de correr el riesgo de una pérdida total tienden a preferir los resultados menos productivos que le permitan no perder totalmente. Estos modelos que fueron estudiados para poder realizar predicciones nos proporcionan información sobre las opciones estratégicas y los resultados probables para los jugadores y las situaciones.

Desde esta perspectiva, los que toman las decisiones pueden evaluar mejor los efectos potenciales de sus acciones y pueden tomar decisiones que les permitan alcanzar los objetivos deseados. También desde esta perspectiva, el que toma la decisión puede decidir evitar el conflicto. La teoría de la disuasión es un ejemplo en las relaciones internacionales en la política de bloques y ha guiado la estrategia defensiva de EEUU hasta la caída del muro de Berlín.

Si dos jugadores reconocen su interés en evitar represalias ante un ataque es probable que ninguno de ellos inicie las hostilidades. De esta forma se puso de manifiesto que una relación destructiva podría ser transformada para obtener beneficios mutuos. Es en definitiva una toma de decisión estratégica, con un fin y un objetivo.

Sobre este marco científico estamos basando la aplicación de la comunicación estratégica al ámbito institucional. Para la toma de decisiones en situación de incertidumbre utilizamos la racionalidad estratégica, basada en la búsqueda del equilibrio entre la bipolaridad conflicto y consenso.

El juego se plantea como una negociación hacia el equilibrio, en un mundo interdependiente de fines y objetivos. Es una visión no estática del juego, sino una relación dinámica que viene determinada no por las situaciones que genera, sino por el enfoque dinámico interactivo, conformado por la dialéctica entre soluciones y problemas.

Pero para valorar la complejidad de las estrategias debemos comenzar asumiéndola complejidad de su actor principal: el propio hombre. Es por ello que Rafael

Alberto afirma: “la complejidad de la estrategia comienza en la propia complejidad de nuestro ser individual”.

El pensamiento humano desde el punto de vista del uso de las estrategias está basado en la racionalidad. La racionalidad estratégica es una racionalidad que no está exenta de la dimensión emocional del pensamiento estratégico, que abarca la dimensión creativa de la capacidad de empatizar.

Empatizar con las personas y situaciones es tener la capacidad para ponerse en situación de comprender al oponente o a la situación que se genera. En definitiva, y desde un punto de vista estratégico, la comunicación comienza a ser más efectiva, no solo desde el punto de vista personal, sino también para la comunicación de las organizaciones, ya que este ejercicio nos aporta un conocimiento basado en la capacidad creativa de simular. Pero simulamos desde una inteligencia emocional, capaz de recrear mentalmente las condiciones que representan pulsiones o reacciones inconscientes que están presentes en toda toma de decisión⁴⁹⁴⁹.

Para estudiar el pensamiento estratégico, tal y como expresa Rafael Alberto, “una ciencia de la estrategia que soslaye el problema del jugador en cuanto hombre, simplificándolo bajo el supuesto de racionalidad o cualquier esquema reductor, es una ciencia que autolimita y que difícilmente va a servirnos para resolver la complejidad de los problemas a los que tendremos que enfrentarnos en el nuevo milenio”.

Teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno si que debemos interpretar la racionalidad a la que el autor se refiere como una capacidad o cualidad humana que va más allá del raciocinio, para acercarse a la consecución de un objetivo y que por tanto actúa con una finalidad, movido por una motivación y con un fin concreto.

El resultado no puede predecirse, pero si intentamos buscar mecanismos de funcionamiento en la teoría de los juegos que nos permitan acercarnos a las predicciones. De esta forma sabemos que en los juegos y en los conflictos, el número de jugadores tiende a ser limitado. Cuanto menor sea el número de jugadores mayor será la

49 MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación”.El proceso de definir objetivos. P. 53

interdependencia y los intentos mutuos por ajustar las estrategias a la de otros jugadores.

La racionalidad impulsa a los jugadores a alcanzar una utilidad en el juego. Tienden a asegurarse un mínimo razonable de ganancia y no tienden a maximizar dicha utilidad. Este es el principio de mínimos en el que se fundamentan las estrategias. La podríamos visualizar diciendo que “el que parte una tarta trata de maximizar el mínimo que le deja el que escoge”.

Un juego es una situación en la que intervienen normalmente varios jugadores y en el que las personas deben tomar sus propias decisiones, sin conocer las reacciones de los otros jugadores. Cuando hay varios jugadores, hay intereses comunes. Es entonces cuando hay que tomar decisiones y para que un juego sea estratégico, es necesario tener en cuenta la participación de otras personas, que pueden afectar positivamente más o menos al resultado.

La esencia del juego de estrategia radica en la interdependencia de las decisiones de los jugadores. La comunicación estratégica es así precisamente porque se da esta interdependencia. La comunicación en el mundo institucional o es estratégica o no es nada, precisamente porque responde a la naturaleza interdependiente de los actores.

Cada jugador juega sin conocer la decisión ni el resultado con respecto a su oponente, sin conocer la reacción de los otros juegos. En todo juego hay un resultado y debe ser comprendido desde la utilidad.

Las pautas a seguir serían las siguientes: recopilar información, estudiar las posibilidades, considerar las posibilidades que tiene el adversario, sopesar las reacciones, considerar posibles reacciones ante decisiones y elegir alternativas. Todo ello se complica cuando aumenta el número de oponentes, el número de decisiones y se produce la multiplicación de alternativas en cada proceso. Para reducir la complejidad habría que reducir el número de decisiones.⁵⁰

50 MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación”. Decidir como decidir. P 182

A la cadena de decisiones que producen un resultado le llamamos táctica. La estrategia se conforma de un conjunto de tácticas y la definimos como el plan de acción que describe decisiones y reacciones de un jugador ante una circunstancia.

El actor racional se identifica como aquella persona que al perseguir objetivos utilitarios maximiza la utilidad de su acción o lo que es lo mismo, maximiza su valor decisional. Los teóricos de la decisión tomaron prestado este enfoque y compartieron con los economistas la necesidad de establecer escalas de utilidad (distintas maneras de numerar los elementos en un orden de preferencias) para dar un tratamiento de lógica formal a la toma de decisiones. Pero para tomar decisiones hay algo a tener en cuenta que permite sistematizar el análisis y la búsqueda o detección de las variables estratégicas.

5.2.- Variables estratégicas: recursos, espacios y tiempos en gestión de crisis

Las variables estratégicas son los recursos, los espacios y los tiempos, que son las claves a tener en cuenta, ya que son los factores que pueden plantear restricciones a la estrategia. Las variables estratégicas son analizadas para conocer la dimensión estratégica, de cara a la acción libre. Consiste en definitiva en considerar los aspectos importantes para la maniobra, entendido este concepto desde el punto de vista de la actuación.

La maniobra es la práctica dialéctica que aporta conocimiento al estratega. Este conocimiento parte de la concepción del cambio como oportunidad. En el análisis de las variables estudiaremos los recursos. Los recursos los clasificaremos como: operacionales, logísticos y morales.

Los espacios en la comunicación institucional es la propia opinión pública y el espacio público que ocupamos o pretendemos ocupar, nuestra área de influencia institucional, que es la que nos aporta poder de comunicación y de realizar en definitiva operaciones o maniobras de conquista de la oportunidad. La aproximación al espacio la podemos realizar de forma directa o indirecta. De ello depende la estrategia que desarrollemos.

La tercera variable estratégica es el tiempo, fundamental para el éxito de la maniobra. Saber administrar los tiempos es clave en el diseño y ejecución de una estrategia. Los tiempos deben ser analizados, así como los ritmos para la consecución de los objetivos.

El conocimiento de las variables estratégicas y la calibración de las mismas nos permiten lo que denominamos la libertad de acción, en la que somos capaces de tomar la iniciativa y liderar acciones de comunicación, ya sean para defender nuestro centro de gravedad institucional o para ganar espacio en si mismo.

Las variables estratégicas son pasos inmediatos para la acción. Pero existen otras claves estratégicas, que protagonizan el mapa estratégico en la comunicación institucional y que vamos a delimitar a continuación. La gestión de crisis se basa en la planificación y ejecución de un plan de comunicación que tiene en cuenta el conflicto y la situación de riesgo, que pone en peligro el equilibrio del centro de gravedad.

El centro de gravedad en una institución es analizado estudiando la variable estratégica del espacio propio y el espacio público en el que nos movemos. Debe ser definido por la misma institución y determinado como centro neurálgico para el equilibrio de la misma. Está constituido por una serie de factores que cuando son atacados producen conflicto interno y externo.

6.- SIGNIFICAR LA CRISIS: HACIA UNA CULTURA ESTRATÉGICA

- **Dimensión estratégica de la crisis**
- **Herramientas de planificación y gestión de crisis**
- **La cultura estratégica: planeamiento**
- **El periodismo y la crisis institucional: el asesor en la negociación**

6.- SIGNIFICAR LA CRISIS, HACIA UNA CULTURA ESTRATÉGICA

Para gestionar una crisis institucional lo primero que debemos hacer es analizar las variables estratégicas y tener claro la dimensión de la misma. Teniendo en cuenta que toda comunicación estratégica persigue un fin, debemos desarrollar esa labor de

análisis identificando y definiendo el panorama estratégico, donde estamos y en donde queremos estar.

Debemos analizar en que campo de batalla nos movemos, quien está poniendo en riesgo el equilibrio y con que fin. Tenemos que identificar el alcance de la crisis y evaluar los posibles significados de la misma.

Significar la crisis es el momento cumbre para la gestión de crisis que prepara a la institución para la planificación y ejecución de la gestión. Es definirla dándole un sentido, una dirección, dotándole de las variables estratégicas de espacio, tiempo, recursos. Al significar la crisis la visualizamos.

Somos capaces de plantear el escenario del juego, nos preparamos para estudiar las alternativas y empezamos a acotar la incertidumbre para definir el riesgo en su verdadera dimensión.

De significar la crisis surge la lectura positiva de la oportunidad, de la crisis como oportunidad. Esto solo es posible cuando hemos alcanzado un grado de conocimiento sobre la situación que nos permita entrar en un estado de serenidad y a la vez preparación para el combate. Es entonces cuando estamos preparados para diseñar un plan estratégico, como documento vivo, susceptible de experimentar todos los cambios necesarios que mejor nos acerquen a la observación de la evolución del conflicto.

Al significar la crisis nos sumergimos en la gestión y ponemos en marcha sus instrumentos, mecanismos y herramientas de que está dotada la institución para hacer frente a ella. La propia dinámica de gestión nos conduce al planeamiento, que es en definitiva la búsqueda del plan estratégico que se adecúe a las características de la organización, de la situación y de la evolución del conflicto. En la fase de planeamiento estamos contribuyendo a la creación de una cultura estratégica, como patrimonio de la institución y activo que nos legitima para la acción social.

Una institución que es dueña de su comunicación interna y externa no se encuentra al arbitrio de las circunstancias ni de las personas y marca su camino como un barco traza su rumbo.

6.1.- Dimensión estratégica de la crisis.

Cuando una situación es detectada como un posible riesgo al equilibrio de la institución, dentro del espacio público en el que se genera la opinión pública y en la que interaccionan los actores políticos, estamos en situación de analizar cuantitativamente y cualitativamente el alcance de este conflicto y determinar si estamos ante lo que denominaríamos “crisis”.

No todos los movimientos que detectamos en el ámbito de la opinión pública nos tienen que llevar a la gestión de la comunicación en términos de crisis institucional.

Según José Luis Piñuel en su artículo sobre “Comunicación y Sicotecnia”⁵¹ una crisis significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización, porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito inesperado o extraordinario, frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno como organización y externo como institución ante sus públicos.

La crisis, sigue definiendo, “se caracteriza por consiguiente por una ruptura de equilibrio cuando tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de esta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos”.

La gestión de la comunicación es un ejercicio diario de la entidad que se basa en la implantación de un sistema de comunicación vivo, que experimenta su movimiento en el ámbito público, generando efectos y consecuencias en la vida política y en el panorama institucional de las interacciones. Solo cuando detectamos una situación de riesgo estamos en la obligación de definir si estamos o no ante una crisis.

51PIÑUEL, Jose Luis. “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. P 170

Una de las herramientas de comunicación que forma parte de la infraestructura de la institución es el observatorio de crisis, instrumento de análisis y detección de una situación de riesgo. El observatorio de crisis nos prepara para determinar la dimensión estratégica de la crisis. Es algo así como el vigía que es capaz de detectar el riesgo, mientras los demás permanecen inmersos en la lucha diaria del día a día.

El observatorio de crisis tiene que tener la capacidad para no crear alarma de una situación pasajera, que puede gestionarse estratégicamente sin activar mecanismos de excepción.

Saber distinguir cuando una situación precede a una crisis depende fundamentalmente del grado de conocimiento que tengamos del panorama comunicacional en el que nos movemos, de la observación del movimiento o posicionamiento de nuestros oponentes y lógicamente del análisis y toma de temperatura de la comunicación a través de los medios de comunicación.

Estas labores de observación nos permiten barrer la realidad cotidiana para detectar riesgos y oportunidades, dotando a la institución de información necesaria para poder disponer de un análisis de situación a tiempo real y de la evolución de ciertos factores que consideramos beligeros y que se activan en momentos de crisis configurando la situación de riesgo.

La captación de información es un primer paso clave para la correcta gestión de crisis. Es el primer paso estratégico que nos permite mirar la realidad desde lo que anteriormente hemos definido como la racionalidad estratégica. Extraemos de la realidad los cambios y los interpretamos como variaciones situacionales.

Estamos creando una dimensión estratégica de la realidad. Cuando en ella nos movemos de forma cotidiana, estamos en disposición de detectar esa posible escisión en el equilibrio, por el que el riesgo empieza a generar cambios multiformes, capaces de evolucionar en forma de crisis y que si son obviados o gestionados desde la desinformación nos abocara a la pérdida del centro de gravedad institucional llegado el caso.

El observatorio debe ser capaz a su vez de redefinir constantemente la situación de la empresa o institución y su centro de gravedad, que lógicamente es cambiante en función de los metacentros o centros de gravedad externos que provocan distintas intensidades en las relaciones institucionales. La agenda informativa de los medios es el termómetro en el que analizar los movimientos institucionales y sus sinergias.

6.1.1 Marketing político-institucional y propaganda

La estructura o infraestructura que debe tener una institución para gestionar su propia comunicación y que perfil profesional debe diseñarla y gestionarla es una de las decisiones que determinan el éxito en la comunicación institucional. Ya hemos visto la evolución que ha tenido el mundo de la comunicación, el papel de los medios de comunicación escritos, el mundo audiovisual y la generalización de las nuevas tecnologías, hasta el punto de configurar todo un sector económico, determinante para la vida de un país⁵².

La mundialización y la globalización de la información han generado también nuevas fórmulas de interacción, que tienen también su traducción al escenario local. Las reglas del juego institucional experimentan distintas evoluciones, las escalas de valores son cambiantes y fluyen con el correr tecnológico. La profesión periodística de los 80 ha experimentado también cambios en sus formas de entender y de hacer periodismo.

Esto, traducido al mundo institucional, que por otra parte es parte implicada y determinante en este hecho, ha supuesto una verdadera transformación en el mundo de las relaciones institucionales.

Pero hay una cuestión indiscutible. La profesión periodística tiene un compromiso profesional con la información y un deber de informar que determina su

52LUQUE, Teodoro. "Marketing Político: un análisis del intercambio político". Análisis de la situación competitiva política. La competencia política p. 146

escala de valores y la forma en que el profesional se relaciona corporativamente con el resto de actores del espacio político⁵³.

El periodismo como profesión encierra en su interior una responsabilidad profesional, un criterio profesional, una concepción del hecho noticioso, una salvaguarda de la libertad de expresión, la protección a la fuente y en definitiva una forma de entender la profesión que por cambios tecnológicos que se produzcan forman parte del patrimonio moral de un profesional y del ejercicio de una profesión.

Los profesionales de la comunicación que no ejercen labores periodísticas responden a otras reglas del juego que vienen determinadas por el marketing político. La independencia del periodista le hace defender su autonomía respecto al poder político y económico, para desarrollar su compromiso social desde la independencia y como contrapoder que garantice el derecho a la información, la libertad de opinión y de expresión y en definitiva aquellos derechos que están secuestrados en los sistemas dictatoriales y que los sistemas democráticos han recogido en sus ordenamientos jurídicos como derechos fundamentales.

Cuando el mundo de la comunicación se confiere cada vez más como sector productivo de importancia vital en una economía nacional, hay valores que empiezan a estar en crisis en cuanto a la profesión periodística. Es verdad que la propia sociedad está en crisis y que constantemente hablamos de una crisis institucional a nivel mundial, pero en el mundo periodístico hay muchas reglas del juego que se han tambaleado y muchos compromisos que se han diluido, bajo la aparente democratización de la comunicación, gracias a un mayor acceso individual.

Este acceso del individuo a los mecanismos de comunicación y al protagonismo de escena pública es un gran avance para el mundo, pero ha dejado al profesional de la información en una encrucijada informativa, en la que los criterios profesionales no saben realmente a quien se deben.

53 SORIA, Carlos. "Crisis de Identidad Periodística" La crisis de identidad, una sociedad sin periodista. P 43,45

En unos casos el exceso de información institucional deja al periodista la función de mero organizador de contenidos, con la potestad de elegir y por tanto descartar contenidos y es esto mismo lo que conduce a las instituciones a una lucha encarnizada por la aplicación de técnicas de marketing político, capaces de generar el flujo de comunicación con sinergias de continuidad en la agenda informativa⁵⁴⁵⁴.

En este terreno se mueve la comunicación estratégica de las instituciones, tratando de mantener una continuidad informativa, a base de fluir en la agenda de los medios. El problema radica en ¿quién es el dueño de esa agenda informativa y más bien diría yo, quien está comprometido con ella moralmente?.

Si el compromiso es meramente económico asistimos a un teatro institucional donde la verdad parece verdad, la objetividad igual y el acceso a la información se queda en un acceso formal. Es la información que brota de los invernaderos del nuevo panorama de un poder diluido, que ha sabido diluir al poder de su contrapoder.

En este panorama vence el marketing político. La verdad es aquella que es capaz de ser comunicada con mayor credibilidad y capaz de crear adhesión en un público diluido también. En esta clave se desarrolla la comunicación estratégica, el aparato mediático, la habilidad de atraer. De cómo los periodistas sean capaces de defender su compromiso dependen muchas cosas. No hay avance tecnológico o estructura económica que pueda negar o diluir la salvaguarda de los derechos fundamentales y de la autonomía personal.

No existe ningún proceso de comunicación en realidad que no tenga un componente persuasivo. La persuasión no solo actúa sobre la mente del hombre sino que lo hace sobre su corazón, tal y como lo afirma Alejandro Pizarroso, sobre sus emociones. Así la persuasión tiene también una dimensión psicológica, poética, psicoanalítica. En una primera aproximación podríamos equiparar propaganda y persuasión, pero lo cierto es que el fenómeno de la propaganda es mucho más complejo.

54SORIA, Carlos. Identidad profesional respecto al deber de informar

Fundamentalmente es un proceso de persuasión porque implica la creación, reforzamiento o modificación de la respuesta, pero también es un proceso de información, sobre todo en lo que se refiere al control del flujo de la misma. Pizarroso anuncia que Edward Bernays, pionero en el campo de las relaciones públicas, es autor de una obra titulada “Propaganda en nueva York” 1936 donde define el fenómeno como la persuasión organizada u organización del consenso.

Harold Lasswell la describe como la dirección de actitudes colectivas por la manipulación de los símbolos significantes. Y la definición de Violet Edwards precisa diciendo: la propaganda es la expresión de una opinión o una acción por individuos o grupos deliberadamente orientada a influir opiniones o acciones de otros individuos o grupos, para unos fines predeterminados y por medio de manipulaciones psicológicas.

El uso de la palabra propaganda tiene en nuestros días y en numerosas ocasiones un carácter peyorativo. Calificar de propaganda un mensaje cualquiera puede equivaler a que este sea considerado como negativo. La propaganda se asocia al control, a una pretensión de alterar o mantener un determinado equilibrio de poder a favor del emisor del mensaje, es decir, del propagandista.

La propaganda en el terreno de la comunicación social consiste en un proceso de diseminación de ideas a través de múltiples canales con la finalidad de promover en el grupo al que se dirige los objetivos del emisor, no necesariamente favorables al receptor. Implica pues un proceso de información y un proceso de persuasión.

Y podemos glosarla de la siguiente forma: control del flujo de la información, dirección de la opinión pública y manipulación de conductas, y sobre todo de modelos de conducta. Lo que los norteamericanos llaman relaciones públicas en el terreno de la vida política y social no es otra cosa que propaganda, entendida en su más amplio sentido y sin las frecuentes connotaciones negativas.

Es en definitiva persuasión de masas y este fenómeno existe desde los orígenes de la humanidad. En la actualidad se aplican todo tipo de técnicas de comunicación. La publicidad es uno de ellos. El desarrollo de la misma no se explica sin el nacimiento de la propaganda.

Por tanto es muy importante la dimensión estratégica que el fenómeno de propaganda puede tener en la vida política. No es un mero instrumento ni una táctica, es un elemento esencial para organizar la sociedad según unos principios y unos valores, para dotarla de mitos o ideales⁵⁵⁵⁵.

La estrategia es el diseño de las líneas de actuación con las que se trabaja para llevar a cabo esa comunicación persuasiva. Los teóricos de la persuasión siempre tuvieron claro que el comunicador necesita actuar dentro de una estrategia para una mayor eficacia de su actividad persuasiva.

Pero con la nueva persuasión la situación cambió drásticamente y la estrategia dejó de ser una parte o un enfoque de la comunicación persuasiva para terminar prácticamente asimilándose comunicación persuasiva con comunicación estratégica. Este proceso ocurre mediante la aplicación a la comunicación persuasiva de una serie de rasgos que podríamos calificar de estratégicos.

Incorporando la noción de juego y según Readon 1981 podemos concebir la persuasión como un proceso interactivo que se realiza en una situación dada en la que el sujeto registra una amenaza contra sus objetivos. Lo que nos remite a un tipo de juego estratégico: aquel en que al menos un jugador comunicador maneja la expectativa razonable de que puede alcanzar sus objetivos sin recurrir a la fuerza, simplemente influyendo para que los otros jugadores cambien sus cursos de acción voluntariamente.

Estos conceptos entroncan con el tipo de comunicación actual, en el que la multiplicidad de mensajes lanza a las instituciones hacia el uso del marketing político desde los mensajes y las actuaciones persuasivas.

La elección entre las distintas alternativas de acción, la toma de decisiones anticipada ante la incertidumbre y la posibilidad de juego cooperativo, hace que la noción de persuasión se fundiese con la categoría de comunicación estratégica y en ella se mueve el profesional de comunicación institucional.

55PIZARROSO, Alejandro. Cit.

6.1.2 Comunicación Estratégica

Según Alberto Pérez “ya sabemos que la comunicación es una forma de acción, concretamente interacción simbólica, se trata de precisar ahora cuando esta interacción merece ser calificada de estratégica. Si todas las comunicaciones fueran estratégicas sobraría esta disquisición, pero en la medida en que puede haber comunicaciones que no lo sean, el calificativo “estratégica” cumple aquí una función no solo adjetivadora, sino también delimitadora. Hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones, que las distinguen de aquellas otras actuaciones que aun siendo comunicativas, no tienen los rasgos que las cualifiquen de estratégicas.

Para Alberto Pérez, experto en comunicación, existe una serie de rasgos que identifican una comunicación estratégica. Y son los siguientes:

Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores. Es el juego estratégico. Aunque todas las comunicaciones se producen en usos y contextos y responden a la noción de juego social y de juego de lenguaje no todas las comunicaciones en cambio tienen los rasgos que definen un juego estratégico, tal y como preconiza Neumann.

Estamos hablando de una situación de juego estratégico en el que intervienen al menos dos actores sociales, a los que llamamos comunicadores-interlocutores que se encuentran jugando una partida.

Los jugadores no son seres aislados diseñando estrategias, sino hombres relacionales, interactuando con otros en la arena real de la vida. Precisamente una de esas formas de interacción es la comunicación⁵⁶. Dado que la comunicación pública actual es esencialmente mediática, esta circunstancia condiciona las reglas del juego. En estas partidas comunicativas lo habitual es encontrarnos con un número plural de jugadores colectivos organizados, que se comunican de forma indirecta con grandes colectivos de jugadores no organizados, con el ánimo de movilizarlos de forma lo más acorde posible con los objetivos de los primeros y las aspiraciones de los segundos.

56 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. Teoría de los juegos y comunicación. P 126

Otra de las características de la comunicación estratégica es que los jugadores tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan otros jugadores, ya que estos pueden afectar positivamente o negativamente al resultado. Dado que los jugadores son libres de adoptar las decisiones que más le convengan, la estrategia de comunicación convierte en un acto esencialmente de coordinación. Estas dos palabras libertad y coordinación son fundamentales en nuestro discurso.

El enfoque decisorio nos recuerda que la comunicación estratégica, como toda conducta estratégica es fruto de la libertad del hombre, como hacedor de su propio destino. La libertad consiste precisamente en la posibilidad de hacer elecciones conscientes entre diferentes alternativas de acción, siempre dentro de nuestro conjunto de oportunidades.

6.1.3. Comunicación como intercambio de símbolos

Los negocios, la política y el marketing son procesos de intercambios y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos. Estamos en una sociedad mediática, que aspira a ser dialogante y en la que cada día que pasa sustituimos un poco más la interacción física por la interacción simbólica.

Todo comunica. Todos los actores sociales, individuos y organizaciones nos comunicamos siempre con nuestro entorno. De forma implícita o explícita voluntaria o involuntaria estamos emitiendo mensajes que son captados por diversos públicos a los que está expuesta la organización, generando una serie de asociaciones positivas o negativas⁵⁷.

El conjunto de esas asociaciones referidas a la organización o al personaje configuran su imagen. El que no tiene una estrategia o un plan también comunica, pero comunica peor. Las organizaciones solo tienen una salida: comunicar bien. En un sistema abierto, no comunicarse, además de ser una mala opción es imposible.

57 VALLESPIN, Fernando. "El futuro de la política". Política democrática y medios de comunicación. P 186

En España en los años 80 aparece la apertura del sistema en el terreno político y en el económico. Se rompe el esquema anterior de comunicación por el que el único punto de encuentro con el público era la publicidad y la propaganda política. A partir de los 80 aparecen nuevos públicos organizados, que plantean nuevas exigencias a los políticos, pero también a las organizaciones.

Para manejar ese diálogo social incipiente, algunas empresas españolas o afincadas en España acuden a la comunicación corporativa y a otros sistemas que vienen a complementar a la publicidad.

Y aunque no todas lo entendieron así, lo cierto es que la tendencia es imparable y hoy en día el 88,6% de las grandes empresas dicen tener uno o varios responsables de comunicación.

La experiencia nos enseña que aunque todas las organizaciones se comuniquen, en cambio no todas asignan a esta actividad el mismo esfuerzo. Depende de la sensibilidad de la empresa, pero constituye un factor de excelencia.

Hoy en día hay nuevos públicos. El consumidor no es el único que requiere la atención de las empresas. Asistimos a un protagonismo creciente de los grupos sociales organizados. Pueden ser decisivos para que se planteen nuevas demandas a las organizaciones, sin olvidar el papel decisivo y activo de los públicos más próximos, tales como los accionistas, proveedores, entidades financieras, recursos humanos, etc...Y todo ello bajo la mirada atenta de los medios de comunicación.

Las nuevas demandas que aparecen son de tres tipos: responsabilidad social, responsabilidad medioambiental y dialogo simétrico. Nuevas demandas exigen nuevos sistemas. Los públicos no solo están demandando nuevos modos de relación, sino que también requieren nuevos sistemas de comunicación.

Si la publicidad es altamente eficiente, en cuanto a la interacción empresa-consumidor, no lo es tanto en la relación con otros públicos, lo que exige incorporar nuevos sistemas de comunicación y encontrar la mezcla comunicativa que viene a cada

caso. El peso relativo de la inversión en publicidad ha ido descendiendo en las últimas décadas, mientras crecen las inversiones en los sistemas de comunicación.

Vamos a analizar los nuevos sistemas. No solo existen los grandes medios de comunicación tradicionales de prensa, radio y TV, sino que existen otros a los que les llamamos “belowthe line”. Son los sistemas como mailing personal, buzoneo, patrocinio, marketing telefónico. Debemos sacar partido del componente simbólico de nuestras actuaciones no comunicativas. Para ello integraremos en un marco común de una estrategia todas las actuaciones que puedan llevar un alto componente simbólico. Los nuevos sistemas exigen nuevas formas de gestionar la comunicación⁵⁸⁵⁸.

La comunicación es un poder que debe ser gestionado. La estrategia al marcar el territorio, acotar el camino y facilitar un esquema director, permite canalizar el poder de la comunicación, liderando ideas y hombres, coordinando equipos y concentrando esfuerzos.

Sobre como manejar de forma simple una cuestión compleja tiene mucho que decir la teoría estratégica. La idea clave es que es más fácil y eficaz adoptar una sola decisión marco que una serie de decisiones consecutivas. La comunicación es un campo de actuación complejo y elusivo y necesitamos más que en ningún otro ámbito, la ayuda de una buena estrategia. La estrategia de comunicación como toda estrategia, vertebrada las acciones singulares y acota los territorios de actuación, indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividades.

Además permite coordinar equipos, concentrar esfuerzos, rentabilizar inversiones y obtener sinergias. La estrategia de las comunicaciones públicas contribuye de esta forma a una mayor competitividad y eficiencia en la gestión de las propias empresas, instituciones y productos. Las razones son las mismas que han impulsado el pensamiento y la práctica estratégica en el mundo del marketing, solo que referidas a la comunicación⁵⁹⁵⁹.

58 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación” De la información a la comunicación. El reconocimiento de lo intangible y lo simbólico p. 361

59 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. Marketing y fenómeno publicitario. p 371

El que lidera la comunicación lidera el futuro. Quien domina los símbolos de la comunicación lidera las relaciones institucionales y decide. Los conflictos no surgen del día a la mañana. Están latentes, así que no debemos ver la estrategia como algo que nos da el control de una situación o de un conflicto, sino más bien como algo que nos permite conducir con visión anticipada.

6.2.- Percepción de la realidad informativa

Las herramientas de planificación de crisis permiten gestionar la crisis en función de los parámetros con los que la medimos y definimos. Es fundamental anticiparse a la crisis o tener al menos un planteamiento de previsión que nos permita poner en marcha los dispositivos de alerta y en definitiva un plan preventivo en el que toda la organización debe implicarse. Pero al significar la crisis hemos dotado la estrategia de un sentido, una dirección y una respuesta. En definitiva un significado. De la forma en que los medios interpreten este significado depende también nuestra gestión de crisis.

Con anterioridad a los años 80, en que aparece un método de simulación de crisis la mayoría de las empresas evitaban plantearse reflexión alguna sobre la crisis aduciendo argumentos más o menos convincentes sobre la imposibilidad en muchos casos de detectarla a tiempo. Sin embargo un procedimiento de anticipación en tiempos de paz parece indispensable, en cuanto que la frecuencia de las crisis aumenta por la conjunción de fenómenos en aumento, por la naturaleza misma de las actividades empresariales con entornos inestables, complejidad tecnológica etc.. Y por la actitud de los públicos cada vez más exigentes⁶⁰.

La inmediatez de los medios de comunicación obliga a las instituciones a actuar frente a la información, pero a su vez el hecho de aumentar la cantidad de información en juego provoca una incapacidad de los periodistas para realizar un buen trabajo de investigación. Se contrasta menos la información, ateniéndose a la veracidad o fiabilidad de sus fuentes, principalmente por ser fuentes oficiales. Sin embargo esta dificultad para

⁶⁰PIÑUEL, Jose Luis, Comunicación y sicotecnia. Art. Internet

desarrollar labores investigadoras en muchos casos, supone una oportunidad para las instituciones a la hora de elaborar sus informaciones y comunicados.

Este es el punto de debilidad más grande que le podemos encontrar al sistema, en cuanto a la labor de contrapoder que tienen los medios. El poder de la información está cada vez más en la legitimidad de la fuente y no tanto en la posibilidad de contrastarla.

Para Piñuel todos los factores señalados se suman para asentar la hegemonía de los media en la percepción de acontecimientos y por consiguiente en la ruptura de equilibrios que aquellos provocan.

Juan Luis Manfredi aporta una visión sobre el papel de los medios en la actualidad con respecto a la realidad que transmiten, en cuanto a la percepción de la información y como esta se comunica. Para ello habla del concepto de “deconstrucción” y su aplicación al ámbito de la información periodística. En si la deconstrucción, tal y como la define en su Tribuna “La deconstrucción de la realidad”⁶¹ es un método de análisis que se basa en la negación a priori de la adecuación entre signo y referente, y que es bien conocido en la filosofía y en la teoría literaria.

En el ámbito de la comunicación social la deconstrucción es para Manfredi el método habitual de elaboración de productos informativos y de opinión. Afirma que puede que no haya incluso otro método que haga posible contar todo lo que ocurre a nuestro alrededor, eso que llamamos la realidad. Una realidad múltiple y simultánea, tal y como la define, y por ello inabarcable y por lo tanto si se quiere contar hay que reducirla a dimensiones manejables y comprensibles.

Ese es el trabajo y la función social de los periodistas que a diario escrutan la realidad diciendo que es noticia, jerarquizando su selección y elaborándola para su consumo público. Así el público percibe la realidad a través de su versión deconstruida, es decir, reinventada a partir de una selección de asuntos que a los periodistas les parecen significativos.

61 MANFREDI, Juan Luis. Tribuna “La deconstrucción de la realidad”

“Este papel de inventores de la realidad que desempeñan los periodistas a través de la difusión masiva de los medios hace que la mayoría de los ciudadanos, incluso los más avisados, actúen y reaccionen de acuerdo a una realidad, que es solo una parte de ella y a la que se ha librado de complejidades y matices” y continúa diciendo, que “en todo caso son evaluados y comentados por los propios medios de acuerdo con sus criterios para que el conjunto sea coherente con la línea editorial con la ideología que usa al medio como transmisor de valores”.

La realidad es por tanto la deconstrucción de la realidad misma, transformada en actualidad, que es parte de la realidad vinculada a un parámetro temporal, escogido por el propio medio.

6.3.- Herramientas de planificación para la gestión de crisis

La multiplicidad de medios y cauces de información provoca que la vida diaria de las instituciones estén cada día más en el escaparate público. No solamente hay cada vez mas crisis, sino que además cada vez tienen mayor publicidad, tal y como afirma Piñuel. Frente a esta tendencia hay que intentar aislar los riesgos estructurales que corre la empresa. Para ello debemos hacer uso de herramientas de comunicación. La primera herramienta de planificación que debemos tener en cuenta es un plan de anticipación. A nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que en su propio contexto serán vividas de manera negativa. Permite preparar a la gente y ganar tiempo.

La puesta en marcha de un procedimiento de alerta facilita la labor de definir un comité de crisis previamente constituido y un determinado número de instrumentos necesarios podrán estar preparados para ser utilizados.

Para Piñuel la falta de anticipación produce doble efecto perverso: por un lado un retraso en la toma de decisiones y el discurso que tiene que transmitir y por otro un exacerbado despliegue de enfrentamientos. De los efectos negativos se generan otros en

una espiral inflacionista de incomprensiones. Los públicos desestabilizados se hacen cada vez más rígidos. Las relaciones con la prensa se complican.

Un *plan de anticipación* permite atenuar los efectos negativos de las crisis, a condición de haberlo desarrollado con objetividad, sinceridad y método. La misión de una empresa o institución va más allá de su rol económico, financiero y social. Lo que hace es asumir compromisos, abrigándose a respetar la ley, a garantizar la seguridad, a asegurar la protección y la salud del consumidor y a proteger el medio ambiente. Estos compromisos forman parte de su centro de gravedad y la escala de valores por el que se legitima en el espacio público.

Su actividad debe pues tomar en cuenta que todos los frentes y las impugnaciones que va a recibir la institución en periodo de crisis vendrán basadas sobre si reconoce y atiende a sus compromisos y responsabilidades. Únicamente un discurso que haga ver que se asumen las responsabilidades permite corregir reveses en la imagen.

La comunicación no se resuelve de forma espectacular ni mágica. No existen recetas que sirvan para todas las situaciones pero son las propias crisis las que van configurando las herramientas que dan resultado para una institución dada. Los recursos de comunicación ponen a prueba su pertinencia o su ineficacia. El éxito de cualquier reacción en situaciones críticas depende en gran parte del estado de preparación previa de la empresa y no solamente de un pequeño núcleo de personas⁶².

Esta preparación concierne tanto a la capacidad de anticipar la formación necesaria y de prever las respuestas en caso de urgencia, como a la capacidad para dotarse de los medios humanos y técnicos que hay que poner en marcha.

Para realizar planteamientos globales de planificación de crisis debemos realizar en primer lugar *una auditoría de riesgos*. Es en realidad una auditoría de vulnerabilidad que persigue la identificación de riesgos que pesan sobre la empresa, riesgos objetivos técnicos o industriales y riesgos de opinión. Para hacerla se podrá arrancar del análisis

62 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. "Gestión del poder diluido". Herramientas de gestión de crisis. P 325

de las crisis anteriores, tratando de extraer de ellas algo que aprender y después evaluar las circunstancias actuales del entorno, a fin de identificar en ellas los peligros posibles.

Al final de la investigación conviene hacer un censo de todos los riesgos percibidos como posibles, tanto a corto como a largo plazo, incluyendo entre ellos los riesgos que no estén directamente ligados a la propia actividad de la empresa. La información puede ser obtenida y localizada mediante encuestas, reuniones de grupo y sondeos⁶³.

Todo aquello que sirva al profesional de la comunicación de ayuda para extraer información, ordenarla, conocer las fuentes internas de la institución, identificar las personas que dominan la información interna, las cuestiones que pueden generar un conflicto en el ámbito de la opinión pública etc.. Existen tantos ámbitos que intervenir a la hora de realizar una auditoría de comunicación que desarrollar esta herramienta es un camino de especialización en la institución en la que nos movemos.

Las reuniones de equipo son un instrumento de estímulo que genera vínculos, reconocimientos, sentido de compromiso común y puesta al día de las gestiones que desarrollan unos y otros. Es un instrumento de comunicación interna y emocional. Son necesarias para que el líder ponga de manifiesto su liderazgo en materia de comunicación y pueda transmitir líneas básicas que sirvan de argumentario y de puesta al día de la gestión que se realiza. Debe ser un foro de comunicación real en el que la información fluya⁶⁴.

Fichero de crisis: Piñuelhabla de este instrumento y presenta un modelo de fichero que recoge distintos ítems. En ocasiones, y si nos referimos a instituciones con bastante protagonismo en la escena pública no es necesario generar una metodología que complique las labores administrativas. Entiendo que la gestión de la comunicación debe conseguir construir su planeamiento pero no debe generar herramientas burocráticas que le cierren el paso a la intuición del Dircom.

63 GARRIDO, Javier. Comunicación Estratégica: Claves para la Comunicación Empresarial. Auditorias de comunicación. P 119,124

64 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". La evaluación del rendimiento de los equipos. P 92

En cualquier caso, y teniendo en cuenta que toda herramienta tiene un valor en sí mismo y que en cada momento o en cada institución vale lo que da resultado, vamos a contemplar el fichero de crisis⁶⁵⁶⁵ por su minuciosidad y la recogida de información que permite. Con él se clasifican una por una las fichas de riesgos que describirán objetivamente el peligro de su origen y si se trata de riesgo técnico o de opinión. Con esta herramienta se detecta si el riesgo atañe a un producto, a su comercialización, a recursos financieros o la imagen corporativa. Para cada tipo de riesgo se indicará las formas de percibirlo que tiene cada uno de los agentes implicados: los efectos previsibles y el número de personas concernidas, los ajustes o reacciones a desarrollar y la conexión entre las actuaciones y finalmente los medios a utilizar en el reajuste de la crisis: medios técnicos y medios de comunicación.

Generalmente y tal y como hemos estado hablando de “factores belígenos” para los analistas de Defensa, podríamos clasificar esta herramienta de fichero de crisis como una forma de analizar sistemáticamente estos factores.

Como herramienta analizamos también lo que llamaremos *Informaciones de interés*: son aquellas que pueden interesar al público y que conviene preparar y formalizar de antemano. Las informaciones generales sirven como documentación de fondo. Entre ellas podemos destacar los informes que elabora la instituciones, sus gráficas, los índices, las memorias anuales, estudios sectoriales y esa infinita documentación especializada que una institución emite de alguna forma. El director de comunicación debe realizar un proceso de construcción de la realidad informativa de la institución, a través de la información que esta misma elabora. Esta documentación permitirá poner en marcha inmediatamente un servicio con la mejor fuente de información. Controlar la orientación de las informaciones que van a entrar en circulación, controlar los tiempos.

Identificar los procesos de comunicación: la identificación de los públicos destinatarios de la comunicación en momentos de crisis, el análisis de los media claves para resolverlas, el preformateado de mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa, y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de

65 PIÑUEL, José Luis. “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. Anticipación a la crisis, el procedimiento de comunicación 174,180

comunicación, constituyen los elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

Identificación de los públicos prioritarios para iniciar una comunicación sistematizada. Saber si una acción específica se puede justificar. Es útil realizar un análisis de la dinámica de las alianzas y enfrentamientos entre los diferentes públicos, a fin de que una sinergia entre ellos juegue a favor o de evitar las interferencias posibles entre diferentes acciones de comunicación. Debemos tener claro cual es nuestro mapa geoestratégico porque en él tenemos la oportunidad de interaccionar.

Análisis de los media claves: es útil analizar en frío las actitudes de los media ante la crisis. Cada soporte tiene su lógica y editorial, sus reflejos, sus compromisos, su escritura y estilos. Para conseguirlo tenemos que llevar al día los análisis en profundidad de la agenda informativa, del fichero de periodistas, de los dossiers de prensa serán útiles.

Este trabajo podrá completarse con análisis de contenido, aplicados a una muestra representativa de medios de comunicación y de informaciones representativas de crisis habidas en el sector: se puede analizar la frecuencia de aparición en la prensa⁶⁶⁶.

Se analizarán las distintas alianzas institucionales que se vayan generando. Hay que detectar que políticas están siendo lideradas, compartidas estratégicamente para saber que movimientos debemos realizar.

Preformateado de mensajes o comunicados: la preparación de mensajes o comunicados constituye uno de los elementos del dispositivo de prevención. Se trata de definir la estructura de los mensajes que habrán de ser difundidos en periodo de crisis. Dos cosas son fundamentales, la simplicidad y la coherencia. La coherencia de una estrategia, en periodo de crisis, permite a la empresa permanecer conservando su activo, conservando su imagen, sus valores, sus circuitos de información y de poder internos, su política⁶⁷.

66 PIÑUEL, Jose Luis. Comunicación y sicotecnia. Formatos y rutinas tácticas para las relaciones de prensa. Art. Internet
67MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación”. Plan de medios. P 118

De esta forma tenemos en cuenta que existen para Piñuel dos partes en la gestión de una crisis, la prevención y la activación. Para los distintos procesos activamos distintas herramientas. Para llevar a cabo la anticipación de una situación de riesgo debemos utilizar lo que hemos denominado la alerta temprana, un plan de anticipación que anteriormente hemos definido y un comité de crisis.

Comité de crisis: el comité de crisis estará formado por una red de información de la empresa, en la que estén representados los principales pilares de gestión de la empresa. Estos realizarán la función de asesores técnicos del líder que debe disponer de una información clara y proyectada hacia el fin de la comunicación. Al líder le corresponde tomar decisiones y para ello debe disponer de un comité de crisis, capaz de evaluar la situación de riesgo, barajar información en tiempo real y significar la crisis. Una empresa o institución que ha trabajado en la simulación de crisis o que ha gestionado una crisis anterior dispone de la cultura estratégica para la comunicación en situación de crisis⁶⁸⁶⁸.

Esta cultura estratégica permite a la organización gestionar los tiempos de paz en actitud preventiva y de análisis, con el fin de estar preparados para cualquier conflicto que pueda poner en riesgo el equilibrio institucional. Todos estos conocimientos adquiridos durante la gestión de una crisis, con éxito o no, pasan a formar parte de la cultura de empresa y por tanto de su patrimonio.

Cuando una empresa o institución dispone de mecanismos de comunicación interna, es capaz de transmitir un sistema de valores que de forma coherente debe defender, tanto a nivel interno como externo. Este sistema de valores y su defensa, supone el pilar fundamental de la credibilidad y la legitimidad de la institución ante el público. El ejercicio de la comunicación institucional fomenta y afianza compromisos en el seno de la empresa, porque hay una escala de valores común. El comité de crisis realiza un reparto de roles entre los miembros. Este comité debe estar formado por personas que crean en esta cultura de comunicación y se hayan formado en ella. La labor del dircom es haberlo conseguido de ellos en tiempos de paz.

68 PIÑUEL, José Luis. "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Actores de comunicación: comité de crisis. P 179

De esta forma se perfila la crisis como un juego a gestionar y se perfilan los liderazgos. Comienza por tanto la conformación natural de la conducción de la crisis. Se actúa dentro de las dinámicas de grupo, observando los liderazgos que se vayan poniendo de manifiesto. Estas dinámicas de grupo deben ser siempre lideradas para fomentar la cohesión en el grupo. En definitiva un comité de crisis debe estar marcado por un fuerte liderazgo del responsable máximo, que es el que será capaz de controlar la dinámica del grupo. Pero puede ser inducido por el dircom en esta materia de la comunicación y concentrar esta persuasión en el líder para su gestión⁶⁹.

Al responsable de comunicación le interesa que este liderazgo sea evidente y se ejerza claramente, porque ayuda a cumplir los planes de gestión de crisis, con coherencia hacia la comunicación interna y externa.

Simulación de crisis: es la principal herramienta que sirve para el adiestramiento en tiempos de paz, para crear la cultura estratégica en la empresa. La simulación genera recursos morales cuando no se producen crisis reales, que son las que facilitan crecer en el conocimiento. Las situaciones de crisis son las que permiten la dialéctica del conocimiento.

Las herramientas de simulación se basan en las sesiones de simulación, que deben ser diseñadas por el director de comunicación, generando el juego estratégico que recree una situación de crisis y que permita a los miembros del comité vivir el adiestramiento detectando fuerzas, debilidades, capacidades logísticas y generando por tanto conocimientos y habilidades.

En estos ejercicios de simulación, el Dircom debe realizar las correcciones en maniobras y operaciones de simulación, que concedan al grupo la oportunidad de conocer decisiones y sus posibles efectos. El Dircom provocará situaciones reales o ficticias, que conduzcan el conflicto hacia los puntos clave del centro de gravedad de la institución. De esta forma llevará la atención del grupo hacia la defensa de su centro estratégico.

69 HUNSAKER, Phil. “ El nuevo arte de gestionar equipos”. Mantener la credibilidad. P 207

Crearé todas aquellas situaciones que se pueden dar, y que permiten un juego múltiple de situaciones. Todas estas simulaciones se pueden realizar a través de sesiones de trabajo, que fomenten la cohesión, ya que se activan como un juego de roles y ponen en funcionamiento la lucha en las dinámicas de grupo y el liderazgo. El Dircom pulsa con esta simulación la creatividad dentro del grupo.

Es más fácil arriesgar en el simulacro que en la realidad y la creatividad genera formas de resolución de conflictos más libres que son inesperadas y sorprendidas para el contrincante⁷⁰. La creatividad se perfila como una clave que en situaciones reales es más difícil de activar, es por tanto el adiestramiento pieza fundamental para trabajar en estos aspectos creativos, que dan al líder capacidad de respuesta en situación real.

Testando escenarios virtuales de riesgo se produce un aprendizaje importante. Se miden con ello y se detectan las debilidades y fortalezas y sirven en definitiva para activar medidas correctoras en tiempo real.

En la simulación y más concretamente en los supuestos prácticos, el Dircom debe generar un guión en el que se realicen los planteamientos de la situación de conflicto y se lleve al grupo hacia las dinámicas de gestión de crisis⁷¹. Del desarrollo de estos supuestos prácticos surge un planeamiento que sirve de documento vivo para la empresa.

Un planeamiento estratégico siempre debe ser un documento vivo, capaz de recoger cuantas variaciones permitan describir de forma real y objetiva todas las variables que entran en juego, en el momento en el que estas se detectan en la realidad del conflicto.

Para la gestión de crisis la simulación debe permitir a los miembros del comité y al líder particularmente, crecer en habilidades comunicativas. Esto supone una clave de gran interés para un directivo, ya que no existen muchas oportunidades de formación en este ámbito y cuando llega la crisis real y la necesidad de comparecer, es cuando el responsable de la institución se ve entre las cuerdas de su propia inexperiencia en

70 ALBERTO PEREZ, Rafael. "Estrategias de Comunicación. Del silencio a la comunicación corporativa. P 379

71 PIÑUEL, Jose Luis. "Comunicación y sicotecnia" Simulación. p 197.

muchos casos, algo que puede ser subsanado con un adiestramiento previo en tiempos de paz.

Generar habilidades comunicativas forma parte del juego de rol desarrollado durante el simulacro⁷². A esta herramienta de formación se le denomina Media Training y el éxito de su aplicación se basa en incorporarlas, dentro de un simulacro de gestión de crisis, para que la interpretación sea lo más real posible.

Media training: es la forma en que los directivos son formados en las habilidades que permitan desarrollar una comunicación exterior, acorde a las reglas que rigen la actividad comunicativa institucional y la forma de trabajo de los medios de comunicación, atendiendo a los diferentes formatos y a las estructuras expresivas del lenguaje audiovisual y escrito.

Las sesiones de formación se basarán en dar a conocer el entramado y funcionamiento de las ruedas de prensa, de las entradas por teléfono, entrevistas, presentaciones, discursos en actos públicos, comparecencia en ruedas de prensa de otra institución y en definitiva el protocolo que rige estas relaciones institucionales ante los medios.

Este conocimiento lo aporta el Dircom de su experiencia profesional, al haber ejercido como periodista de los medios de comunicación y haber adquirido los conocimientos y destrezas de su labor periodística activa en los medios. Este bagaje debe ser transmitido de forma metodológica para que sea aprendida con facilidad, ya que nos referimos a simulacros.

De esta forma haremos especial mención a las sesiones de telegenia⁷³, quizá uno de los ejercicios que más preocupan a los directivos, ya que no es fácil disponer de esta información en tiempos de paz y suele ser muy valorada cuando va acompañada de ejercicios personalizados, en los que detectar potenciales y fallos.

72 HUNSAKER, Phil “El nuevo arte de gestionar equipos”. Habilidades de liderazgo en la comunicación interactiva.

73 HUNSAKER, Phil. “ El nuevo arte de gestionar equipos”. La comunicación no verbal. P 241

De estos ejercicios el Dircom detecta quienes tienen mayor capacidad de comunicar, quienes tienen más sangre fría al ponerse delante de la cámara y en definitiva es una oportunidad para trabajar con el líder en estas cuestiones y elegir el directivo que pueda asistir al líder en una comparecencia compleja.

En estos ejercicios es fundamental que los miembros del grupo se familiaricen con los comunicados de prensa y la forma en que se elaboran, conociendo y detectando “la percha de la noticia” y como esta se “vende” ante los medios. Son claves profesionales de los periodistas que es bueno que sea conocido por los directivos, para fomentar la seguridad a la hora de transmitir una información, ordenada en función del formato que utiliza el periodista.

En definitiva todo depende de una sola estrategia y es que los miembros directivos estén familiarizados con las herramientas de gestión de crisis, a fin de adquirir las habilidades que les permita en la situación real de crisis actuar con confianza y poder ascender hacia una gestión creativa, que para mí entender es un punto clave del éxito.

La creatividad solo se activa si actuamos con comodidad y seguridad sobre el escenario del conflicto. Esta seguridad solo nos la puede aportar el conocimiento de los factores, actores y escenarios que determinan un conflicto y su evolución en el ámbito de la opinión pública.

Teniendo en cuenta las sesiones de telegenia, a las que antes nos referíamos, tenemos que destacar que el éxito de la misma también depende de la metodología que aplique el Dircom. Hay líderes incapaces de articular un discurso a pesar de tener todas las ideas muy claras y saber perfectamente lo que quieren comunicar. Los ejercicios para este adiestramiento se basan en la elaboración de discursos, con diferentes técnicas basadas en el uso de palabras clave, grabación y visualización de los simulacros y análisis de la expresión corporal, el lenguaje no verbal tan importante en comunicación.

Un ejercicio bien diseñado de telegenia puede ser fundamental para preparar al líder y a los directivos para futuras comparecencias. Son ejercicios que pueden ser enseñados, practicados y que cualquier líder puede realizar de forma particular si se

implica en la práctica de estas habilidades aprendidas. Es un reto que muchos directivos están dispuestos a asumir y que les proporciona una seguridad total para enfrentarse a la situación real.

El Dircom desarrolla ante los ejercicios de telegenia una labor de director de actores y con ello realiza un taller de teatro⁷⁴⁷⁴, que no es otra cosa que la forma en que se ejercita la comunicación no verbal. Son ejercicios concretos, prácticos y que dan unos resultados evidentes y sorprendentes en muchos casos.

En cualquier caso, tanto en los mensajes como en la forma de comunicarlos hay que actuar con asertividad y credibilidad. Sin ello, no podríamos interactuar en el espacio público con capacidad de liderar esa comunicación y es fundamental para el éxito de la gestión de crisis.

En conclusión, todas estas técnicas de media training facilitan la seguridad en uno mismo y esta es para mí la forma de adentrarnos en los planos creativos que pueden decidir el éxito. La creatividad es básica y es reflejo y síntoma de liderazgo. El Dircom debe mostrar claramente al líder que su posicionamiento en el espacio público a ganar depende mucho de este salto cualitativo, que distingue a los que son capaces de ganar con ventaja en la esfera de la opinión pública.

6.4.- La cultura estratégica

Es necesario crear una cultura estratégica, pero es fundamental que ésta sea mantenida por el Dircom a través de sus propias estrategias. Mantener una cultura estratégica en el plano de la comunicación depende de la capacidad del Dircom de desarrollar bien un plan de comunicación interna, de no interferir en las dinámicas de gestión diarias, pero de ser capaz de mantener viva la escala de valores que comparte la organización. Diseñar una comunicación interna atractiva es fundamental. Debe ser una comunicación interna persuasiva, capaz de incardinarse en las actividades de ocio que se organicen en el grupo.

74 GARRIDO, Javier. "Comunicación Estratégica": Claves para la Comunicación Empresarial. Una estrategia. El Dircom. P 112

La comunicación interna se instrumentaliza a través de distintas herramientas. Una de ellas es la generación de una publicación de orden interno, que debe transmitir información de interés y que debe contar con el factor humano, adentrándose en el clima afectivo de la organización, realizando reconocimiento sutil a la labor realizada.

Recordemos que los grandes generales estrategas dan mucha importancia al hecho de transmitir la moral a sus soldados. La comunicación interna debe facilitar al líder esa necesaria empatía con los comparten el objetivo común de llevar al barco a buen puerto. Es muy importante trabajar dentro de un clima afectivo equilibrado.

El director de una empresa o los directivos de recursos humanos deben velar por esto, detectando situaciones de abuso de poder o de aislamiento de algún trabajador por causas de *moving*⁷⁵. La escala de valores que inspira el comportamiento diario debe ser promovida desde la dirección porque son normas de convivencia, pero pueden derivar en la pérdida en imagen pública. Mantener la autoestima de los trabajadores respecto de sus logros y actitudes es necesario y se debe fomentar también en las actividades de comunicación interna.

Estas pueden de alguna forma ser transmitidas en la comunicación interna de forma imaginativa y principalmente sutil. Ningún directivo recibe lealtad de su plantilla si los trabajadores no se sienten razonablemente a gusto en sus puestos de trabajo.

La táctica del miedo y la inseguridad en el puesto de trabajo no genera eficacia y está abocada a generar por otra parte una imagen negativa de la organización, del líder y tarde o temprano pasa factura. Ya SunTzu se refería a las características o virtudes que debía de tener el general y también de cómo debía proceder. Introducir estas enseñanzas facilita la identificación de roles necesarios en comunicación.

Por tanto generar y mantener viva una cultura estratégica de comunicación no es solo conseguir un fin, es ganar las batallas para la estabilidad del sistema. Son en definitiva los recursos morales de los que antes hablábamos. Se crea con ello la dialéctica que desemboca en el saber hacer de la empresa en materia de comunicación.

75 HUNSAKER, Phil. “ El nuevo arte de gestionar equipos”. Factores que influyen en la ética directiva. P 122

Gestionar una crisis es generar una dialéctica, que aporta conocimiento y produce cambios profundos en la toma de conciencia de los fundamentos de la organización. A través de la pérdida del equilibrio se afianzan los pilares de la institución, tomando partido por el posicionamiento de la misma en el ámbito público, donde los responsables de la organización tienen el deber de defender la institución en su gestión diaria y en su coexistencia con el resto de instituciones.

Es en definitiva la oportunidad de alcanzar objetivos geoestratégicos en el mapa de la política institucional⁷⁶⁷⁶. La estrategia cultural que estamos por tanto desarrollando es la estrategia indirecta que en el ámbito militar moderno se concibe dentro de las guerras modernas.

La empresa o institución que no tenga una estrategia cultural no tiene medios para ganar las guerras mediáticas. Piñuel identifica dentro del marco del planeamiento la integración de un instrumento al que llamamos Plan de Comunicación de Crisis. Este pertenece al planeamiento global sobre la estrategia de la empresa. Toda decisión debe ser estimada con relación al largo plazo e integrarse en un proyecto para después de la crisis. Esta es la condición de su éxito.

La comunicación frente a las crisis se sintetiza en forma de un plan de comunicación de crisis. Este documento tiene por objetivo precisar, con relación al repertorio de riesgos del fichero de crisis, los ejes de la estrategia de mediaciones a ser consideradas, cuando hayan de ponerse en marcha medios de comunicación y definir bajo la forma de un plan de actuaciones, las reacciones comunicativas a poner en práctica en la aplicación de medidas de urgencia en el apoyo al comité de crisis y en la puesta en marcha de dispositivos de comunicación interna y externa, tanto frente a interlocutores sociales como frente a los medios de comunicación.

El plan de comunicación de crisis es así el garante de una acción coordinada y planificada a largo plazo. El plan de comunicación de crisis sin embargo no debe en ningún caso convertirse en un instrumento rígido.

76 TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. "Gestión del poder diluido". Comunicación convertida en instrumento básico de gestión de empresas y organización.

Es por el contrario indispensable que las partes implicadas tengan en cuenta las evoluciones de la situación. El plan de comunicación de crisis debe ser concebido como un instrumento vivo y ágil, formulando escenarios hipotéticos y dotados de sus estrategias mediadoras adecuadas⁷⁷⁷.

6.5- Periodismo y crisis institucional: el asesor en la negociación

El enfoque anticipado por **Bernays** como “**ingeniería del consenso**” modelizado por Gruning y Hunt y bautizado por Clampitt en el 91, como el enfoque de la coordinación y rebautizado en el 98 por AbrahánNosnik como comunicación productiva, se ha ido consagrando con el paso de los años, lo que no quiere decir que todas las organizaciones lo asuman.

Todos estos cambios han producido que la concepción actual de las relaciones públicas, cualquiera que sea la expresión equivalente que se utilice, nos hable de una actividad que tiene por objetivos establecer un diálogo con los públicos relevantes de una persona u organización, en busca de una mutua comprensión y de un eventual consenso.

Por otro lado cumple el objetivo de establecer vínculos de confianza, configurar una imagen positiva y construirse una reputación y por último alcanzar una estabilidad y fidelidad de la relación. En el modelo de comunicación bidireccional y simétrica en el que se enmarca esta relación tenemos que definir los conceptos.

En primer lugar es bidireccional, porque se trata de identificar las satisfacciones e insatisfacciones de los diferentes públicos, para desde ellas reorientar, no solo la comunicación sino también al propio emisor, su programa político, sus productos y servicios. Es a su vez simétrico porque los efectos perseguidos se suponen beneficiosos para ambos: los públicos y la organización.

77 ALBERTO PEREZ, Rafael. “Estrategias de Comunicación”. De la comunicación al liderazgo. P 388

No se trata de conocer para persuadir mejor, sino de conocer para reajustar conductas y acoplarse mejor. Las organizaciones que practican este modelo acuden a estrategias de comunicación y resolución de conflictos para aportar cambios simbólicos en las ideas, actitudes y comportamientos de ambos la organización y sus públicos.

La vieja jefatura de prensa se convirtió en dirección de comunicación cuando se fueron añadiendo nuevos públicos y se fue generalizando el dialogo social. De esta forma aparece el director de comunicación, Dircom, cuya primera tarea es definir cual de sus públicos son los relevantes y centrar el dialogo con ellos. Las relaciones públicas se basan en la sensibilidad de la escucha, la receptividad de las demandas y la capacidad de adaptación y de reacción por parte de la organización ante las demandas de sus públicos y de los cambios sociales.

Así concebidas es evidente que las relaciones públicas son una manifestación comunicativa y toda su filosofía se construye sobre una interactividad simbólica. Pero este concepto no se corresponde con un sistema de comunicación concreto, como ocurre con la publicidad, sino que es más bien un término marco que abarca un complejo mix de sistemas comunicativos, que permiten a una organización convertirse en noticia y transmitir mensajes positivos para configurar su imagen, ganarse la confianza de sus públicos (notas de prensa, congresos, publicaciones, eventos...) y mejorar sus comportamientos.

Las relaciones públicas son todavía más estratégicas que la publicidad⁷⁸⁷⁸, pues al no constituir todavía un sistema institucionalizado tienen que hacer un esfuerzo estratégico y creativo mayor, no ya por identificar el mensaje capaz de mover a la acción, sino sobre todo por encontrar formulas capaces de romper la barrera de lo noticiable.

El enfoque cooperativo bidireccional simétrico de Gruning representa una aproximación a las relaciones públicas altamente coincidente con una parte de la comunicación estratégica: la que se aplica a los juegos cooperativos.

78 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". El director de campaña. P. 318

Decíamos anteriormente que la teoría de los juegos reproduce la actividad principal de la comunicación pública en general y de las relaciones públicas en concreto: enfrentarse con situaciones en las que las metas y estrategias de los otros deben armonizarse con las metas y estrategias de nuestra propia organización.

6.5.1 La interacción simbólica y sus manifestaciones comunicativas

Es en el campo de las relaciones públicas donde las ideas de juego cooperativo, consenso y estrategia han fructificado mejor. Para Alfredo Arceo 1999 es un hecho cierto que este modelo de relaciones públicas que entiende la sociedad como un juego estratégico de suma distinta de cero conduce a una mayor responsabilidad social y a una mayor eficacia, tanto en el plano individual como en el social.

Las relaciones públicas son una noción marco que abarca muchas formas de comunicación estratégicas. La noción de comunicación estratégica es todavía más amplia, pues no se limita a ningún sistema de comunicación, ni a ningún tipo de juego y mucho menos a un propósito específico. El pensamiento estratégico se concibe como la convergencia de todos los puntos de vista de los agentes de la organización, en donde la comunicación se plantea como pilar de equilibrio generador de resultados satisfactorios en concordancia con los objetivos, cultura y valores organizacionales⁷⁹.

Se puede decir que todos los fenómenos considerados tienen en su origen una matriz común, ya que surgen de la capacidad estratégica natural del hombre para aprovechar las oportunidades y resolver los conflictos que surgen con los otros hombres y con la naturaleza. Para ello, el hombre acude entre otras opciones al tipo de interacción que menos energía consume que es la simbólica.

Las comunidades son productos de conocimientos compartidos y que se refuerzan mediante actos simbólicos. A través de la comunicación se genera la cohesión del grupo social manteniendo vivas sus normas, valores y costumbres. Ello requiere estrategias y formas de control social institucionalizadas que se transmiten y acercan a través de la comunicación. Pero es evidente que se les llamaba estrategias de

79 URRIBARRI, Alexander. "Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional". Artículo revista Electrónica de la facultad de Ingeniería. UVM.

comunicación. Una organización que mantenga claro este planteamiento trabajará arduamente por mantener su identidad dentro del mercado competitivo, pero logrará así su adaptación y proyección en el mercado global, con un sólido camino hacia visualizar los escenarios futuros, para que luego en conjunto se tomen decisiones⁸⁰.

Si asociamos estrategia con guerras y conflictos sabemos que todo poder y toda guerra generan su propaganda y que la transmisión de órdenes y el uso simbólico de estandartes y otros implica un uso de la comunicación estratégica. En este ámbito surge la retórica como un arte y un método de persuasión. La primera de las reflexiones estratégicas centradas en la comunicación surge así paralelamente a la militar. Ya en Atenas la retórica se convertía ya en un sistema de generación de cohesión y consenso político entre los ciudadanos de la ciudad-estado. Pero ello no quiere decir que todas las comunicaciones que tenían lugar en ese espacio público político fuesen estratégicas.

A partir de esa matriz común, marcada por el conflicto-consenso y por el comportamiento estratégico, surgen todas las manifestaciones comunicativas que hemos estudiado. Y surgen cuando las necesidades sociales o institucionales lo demandan. La nueva retórica y la nueva persuasión dan un giro estratégico justamente en la segunda mitad del siglo XX, un giro que la publicidad y las relaciones públicas ya habían iniciado en el primer cuarto del mismo siglo.

Asistimos a la ascensión de una estrategia comunicativa que ya no está orientada a la guerra, sino a crear alianzas entre empresarios y consumidores, entre políticos y votantes etc... Una estrategia comunicativa que no renuncia a tender puentes entre los antagonistas de los diferentes conflictos privados, normativos y políticos con que nos regala el comienzo del milenio.

80 URRIBARRI, Alexander. "Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional". Artículo revista Electrónica de la facultad de Ingeniería. UVM.

7.- APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CRISIS AL ESCENARIO LOCAL.

- **La política local en el escenario público.**
- **Diseño de políticas públicas en el ámbito local.**
- **Plan Estratégico para la gestión política y herramientas de comunicación estratégica**
- **Organización del marketing institucional**
- **Equipos de gobierno: áreas de trabajo para la comunicación estratégica**

7.- APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CRISIS A UN EQUIPO DE GOBIERNO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

7.1 La política local en el escenario público

Antes de adentrarnos en la propuesta de instrumentalización de la gestión de crisis en un ámbito local, vamos a tener en cuenta algunas consideraciones que tienen como epicentro la administración local, como base para desarrollar políticas de marketing basadas en el diseño de políticas públicas.

El espacio público en el que viven los Ayuntamientos está conformado por un entramado de instituciones y organizaciones públicas y privadas en cada vez mayor número y con capacidad para articular la participación ciudadana desde todos los ámbitos sociales, territoriales, culturales y de todo tipo⁸¹. Los medios de comunicación están presentes en su unidad básica de trabajo y su conexión territorial a través de las delegaciones que los medios nacionales y autonómicos tienen en las ciudades. El protagonismo que en las últimas décadas han consolidado los medios locales, con la generalización de medios municipales escritos y audiovisuales, ha variado la forma en que los ciudadanos reconocen su identidad, dentro de una globalización de los medios de comunicación.

81TIMOTEO ALVAREZ, Jesús. “Gestión del poder diluido”. El espacio público como lugar de acción social. P 232

La forma en la que la comunicación audiovisual ha sabido alcanzar los niveles tecnológicos más avanzados en el ámbito local, viene determinado por las empresas de telecomunicaciones y las facilidades dadas a las televisiones locales para su incorporación al nivel tecnológico más avanzado, que las equipara en muchos casos a los medios utilizados por las emisoras de ámbito autonómico y nacional.

Esta realidad producida en los medios de comunicación locales, determina que el acceso a la información del ciudadano sobre su área influencia más inmediata, se realice con la inmediatez, la calidad y profundidad precisa para crear una cultura local participe de todos ámbitos supramunicipales y a su vez capaz de afianzar la identidad propia y su proyección exterior. Los avances tecnológicos y la capacidad de los medios locales para no perder este tren de futuro ha sido y es decisivo para el papel de las administraciones locales a la hora de llegar a su electorado y legitimar su gestión pública.

La agenda política local goza cada vez más de mayor dinámica por esa incorporación preferente que ha realizado la Tv digital en el panorama periodístico. Teniendo en cuenta los cambios producidos en los medios de comunicación tradicionales y su proyección en la red es necesario ver el espacio que ocupan los medios en la formación de la opinión pública⁸². Su capacidad de llegar al ciudadano es cada vez mayor, aunque también cada vez más compleja la posibilidad de establecer trabajos de investigación y contacto más directo con las fuentes.

En el escenario público, y a la hora de analizar las interacciones de las instituciones locales, a fin de estudiar la gestión de crisis, vamos a escoger el papel de los Ayuntamientos como dinamizadores de las políticas locales y centro y eje fundamental del liderazgo político.

A pesar de este papel tan preponderante de los Ayuntamientos en su relación con el resto de administraciones públicas con las que comparten el espacio público, debemos tener en cuenta la infinidad de organizaciones e instituciones públicas y privadas que generan flujos de interacción política y que conforman el entramado del espacio público al que nos vamos a referir.

82 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación". El contacto mediatizado con la población local . p 395

7.2.- Diseño de políticas públicas en la administración local

Cada vez más no podemos concebir una gestión de un alcalde sin un plan estratégico capaz de recoger los proyectos de futuro que den respuesta a las necesidades de los ciudadanos y que sirva de eje legitimador del trabajo diario de los Ayuntamientos.

Para ello tenemos que llegar al concepto relativamente reciente de poner nombre a la gestión realizada, englobarla en políticas más amplias y en definitiva poder explicarlas al ciudadano en su verdadera dimensión y alcance. Este término de “bautizar” o poner nombre a una gestión, englobarla dentro de un plan y venderla desde el punto de vista de la comunicación institucional y el marketing político se ha convertido en la clave del éxito de la gestión local⁸³⁸³.

Diseñar políticas públicas es conectar con un electorado, generando esquemas de gestión que puedan ser bien entendidas por el ciudadano y que responda a la escala de valores que la sociedad ha definido como valores en alza, que responden a sus inquietudes y aspiraciones y que en la mayoría de los casos se van conformando bajo la influencia de los medios de comunicación, sobre todo audiovisuales.

Para plantear el diseño de políticas públicas para su posterior venta, dentro de las técnicas de marketing político debemos centrarnos en aquellas características de la política local en las sociedades actuales y su imbricación en los ámbitos supramunicipales. Para centrarnos en la gestión de los ayuntamientos vamos a aproximarnos al esquema de gestión política y a la relación entre lo global y lo local.

La ciudad, tanto en la tradición de la sociología urbana como en la conciencia de los ciudadanos en todo el mundo, implica un sistema específico de relaciones sociales, de cultura y sobre todo de instituciones políticas de autogobierno.

83 SENEAL, Michael. “Televisión y medios comunitarios”. Sector público, una visión instrumentalista. P 123

Lo local y lo global son complementarios, creadores conjuntos de sinergia social y económica. La importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tanto económico puede apreciarse en tres ámbitos principales: el de la productividad y competitividad económica, el de la integración socio-cultural y el de la representación y gestión política.

Desde el punto de vista económico, el contexto territorial aunque parezca paradójico, es un elemento decisivo en la generación de competitividad de las unidades económicas en una economía globalizada⁸⁴⁸⁴. El motivo es que por su lado las empresas dependen en buena medida de su entorno operativo para ser competitivas. Son los gobiernos locales los que sin caer en el proteccionismo comercial pueden contribuir más eficazmente a mejorar las condiciones de producción y de competición de empresas de las que depende en últimotérmino el bienestar de la sociedad local.

La articulación entre empresas privadas y gobiernos locales, en el marco de relaciones globales reguladas por negociación ente estados nacionales es la trama institucional y organizativa fundamental de los procesos de creación de riqueza.

El segundo ámbito de relevancia para las instituciones locales es el de la integración cultural de sociedades cada vez más diversas. En un mundo de globalización de la comunicación es esencial el mantenimiento de identidades culturales diferenciadas a fin de estimular el sentido de pertenencia cotidiana a una sociedad concreta.

Frente a la hegemonía de valores universalistas, la defensa y construcción del particularismo con base histórica y territorial es un elemento básico del significado de la sociedad para los individuos.

Puesto que nuestra sociedad está cada vez masorganizada en torno a la producción distribución y manipulación de símbolos, el espacio político ha sido capturado en lo esencial en el espacio de los medios de comunicación. El proceso político se decide esencialmente en los medios de comunicación.

84 JORDI BORJA Y MANUEL CASTELL. "Local y global". Políticas urbanas en la globalización. P 183

Ello quiere decir que el valor simbólico de la política es más importante que nunca y que por tanto los mensajes deben ante todo generar símbolos capaces de recibir apoyo, anclados en personalidades creíbles, fiables y si es posible carismáticas. No son los programas políticos los que deciden la política y una buena gestión no garantiza el respaldo popular⁸⁵⁸⁵. La política de la sociedad de la información es comunicación simbólica expresada conflictualmente en el espacio mediático.

Los gobiernos locales están emergiendo en todo el mundo como entidades más flexibles unidas al terreno de sus identidades, potencialmente capaces de negociar una adaptación continua a la geometría variable de los flujos de poder. La dificultad de los gobiernos locales es sin embargo por un lado su dependencia administrativa y su escasa capacidad de recursos económicos y por otro lado el riesgo de derivar hacia el localismo político y el tribalismo cultural si la defensa de la identidad se convierte en fundamentalismo.

Dentro de esta percepción del poder diluido y sus efectos sobre la importancia de la gestión de las ciudades y la conexión con el electorado, el autor considera que “la reconstrucción de un estado flexible y dinámico articulado entre sus diferentes niveles, parece la única posibilidad histórica de superar las tendencias disolventes de la sociedad de la información inscritas en la dicotomía entre los flujos de poder y el particularismo de la experiencia, al introducir una nueva perspectiva en la gestión de las ciudades”.

Las ciudades dependen cada vez más en sus niveles y modos de vida, de las formas de su articulación a la economía global. De ahí que la nueva frontera de la gestión urbana consista en situar a cada ciudad en condiciones de afrontar la competición global de la que depende el bienestar de sus ciudadanos. Para ello el autor plantea que la productividad en una ciudad depende en lo esencial de tres factores: conectividad, innovación y flexibilidad institucional. Estos tres factores son claves para diseñar políticas públicas de ámbito local y son las siguientes:

Conectividad: es el vínculo de las ciudades con los circuitos de comunicación, telecomunicación y sistemas de información en los ámbitos regional, nacional y global.

85 MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación Mediatización local. P 395, 397

Innovación: es la capacidad instalada en una determinada ciudad para generar un conocimiento aplicado a actividades económicas, basado en la capacidad de obtención y procesamiento de información estratégica. Ello implica por ejemplo disponer de institutos de investigación aplicada, ligadas a la vida económica, con flexibilidad y espíritu empresarial para incorporar en el sistema productivo de la ciudad las innovaciones tecnológicas globales.

Flexibilidad: la flexibilidad institucional es la capacidad interna y la autonomía externa de las instituciones locales para negociar la articulación de la ciudad con las empresas e instituciones de ámbito supra local.

Estas tres condiciones deben ser entendidas en términos relativos al nivel de desarrollo y al contexto institucional en que se encuentra una ciudad determinada. Esta articulación institucional debe también contemplar el papel de las áreas metropolitanas, fundamentales para la integración de redes de ciudades para políticas de desarrollo de infraestructuras y servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos.

En definitiva, al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben también integrar y estructurar a su sociedad local. Sin un anclaje sólido en los ciudadanos, los gobiernos de las ciudades no tendrán la fuerza necesaria para navegar los circuitos globales.

Esa integración social requiere mecanismos políticos democratizados, basados en la descentralización administrativa y en la participación ciudadana en la gestión municipal. La fiscalidad local debe adecuarse a este objetivo gravando la actividad económica en el territorio local sin exceso, pero con cuantía suficiente como para asegurar la integración social de la población local y las condiciones de productividad genérica del sistema urbano de las que se benefician las empresas.

Los controles económicos y sociales y medioambientales que deben ejercer los gobiernos locales no pueden desarrollarse de forma aislada en un contexto de interdependencia económica global.

Tras estas consideraciones que nos sirven para adentrarnos en el terreno local de la gestión política vamos a aproximarnos a las herramientas que nos van a permitir el diseño de la gestión local a través de la fabricación de un proyecto de ciudad como base para la venta política y sus acciones de marketing a desarrollar.

La gestión de crisis en una administración debe responder a la defensa del equilibrio del centro de gravedad de la institución, de sus compromisos y de su escala de valores. La mejor defensa de una gestión es cumplir con un proyecto previo que nos permita justificar cualquier operación de reconducción de crisis.

La referencia al cumplimiento de los compromisos electorales la tenemos en un buen diseño previo de lo que denominamos Proyecto de Ciudad. Los proyectos se diseñan para ser ejecutados y también escenificados. Tanto su ejecución como su escenificación son claves para su legitimidad.

7.3.- Plan Estratégico para la gestión política

La eficacia de estos planes o proyectos de futuro depende de muchos factores. Tres de los factores son los siguientes: en primer lugar la definición de un proyecto de futuro solo será eficaz si moviliza a los actores urbanos públicos y privados y se concreta en actuaciones y medidas que pueden empezar a implantarse inmediatamente.

Solo así se verificará la viabilidad del plan, se generará confianza entre los agentes que lo promueven y se construirá un consenso ciudadano que derive en cultura cívica y patriotismo de ciudad. Esto será la fuerza principal de un plan estratégico.

En segundo lugar un plan estratégico debe construir o modificar la imagen que la ciudad tiene de sí misma y tiene en el exterior. En la medida en que es una respuesta a una sensación de crisis, que resulta de la voluntad de insertarse en nuevos espacios económicos y culturales globales que pretende integrar a una población que se siente que pretende integrar a una población que se siente muchas veces excluida o poco

tenida en cuenta, el proyecto ciudad es un proyecto de comunicación⁸⁶⁸⁶ y de movilización ciudadana y de promoción interna y externa de la urbe.

Finalmente el Plan Estratégico cuestiona al gobierno local, sus competencias y su organización, sus mecanismos de relación con las otras administraciones y con sus ciudadanos, su imagen y su presencia internacionales.

Sin una reforma política radical, tanto o más en la forma de actuar que en la base legal, difícilmente se alcanzarán los objetivos de respuesta a los retos actuales que anteriormente se han expuesto.

La reivindicación histórica de la autonomía local que caracteriza al municipalismo la exigencia de llevar más lejos los procesos de descentralización política y administrativa de la cultura democrática moderna y la asignación de recursos públicos superiores para ejercer adecuadamente sus competencias no son hoy propuestas suficientes.

El gobierno local capaz de dar respuesta a los actuales desafíos urbanos y de construir un proyecto de ciudad y liderarlo debe ser un gobierno promotor.

La autonomía local se ha entendido como la protección legal de la capacidad de autorganización de competencias exclusivas y específicas, del derecho a actuar en todos los campos de interés general de la ciudadanía y de la disponibilidad d recursos propios no condicionados.

El principio legitimador de la autonomía es el de la proximidad, lo que permite establecer una relación directa e inmediata de la organización representativa y la estructura administrativa con el territorio y la población. El principio de proximidad continúa siendo válido y la reivindicación desde la autonomía local también.

Los gobiernos locales deben actuar como promotores y revulsivos que dinamicen la vida política y económica. La promoción de la ciudad hacia el exterior

86 JORDI BORJA Y MANUEL CASTELL. "Local y global". Las ciudades y su gobierno: por un liderazgo promotor. P 283, 293

debe ser desarrollada por los gobiernos locales transmitiendo una imagen fuerte y positiva apoyada en una oferta de infraestructuras y de servicios (comunicaciones, económicos, culturales, seguridad.etc..) que atraiga inversores, visitantes y usuarios solventes a la ciudad y que facilite sus exportaciones de bienes y servicios, de sus profesionales.

Esta oferta no tiene porque ser financiada, ejecutada o gestionada en su totalidad por el gobierno local, ni mucho menos. El rol promotor es precisamente crear las condiciones que faciliten su realización por agentes públicos o privados vía planeamiento, campañas políticas, compensaciones económicas...)

La concertación con otras administraciones públicas y la cooperación público-privada como medios para realizar tanto la promoción exterior citada como aquellas obras y servicios que los déficits acumulados, los nuevos requerimientos urbanos y el cambio de escala de la ciudad exigen. La concertación y la cooperación requieren iniciativa política, innovación legal y financiera y consenso ciudadano.

La promoción interna en la ciudad consiste en dotar a sus habitantes de patriotismo cívico, de sentido de pertenencia, de voluntad colectiva de participación y de confianza e ilusión en el futuro de la urbe.

Esta promoción interna debe apoyarse en obras y servicios visibles, tanto los que tienen carácter monumental o simbólico como los dirigidos a mejorar la calidad de los espacios públicos y el bienestar de las gentes.

La innovación político-administrativa para generar múltiples mecanismos de cooperación social y de participación ciudadana. El papel promotor del gobierno local consiste en gran parte en estimular y orientar las energías de la población hacia el bienestar colectivo y la convivencia cívica.

La innovación democrática es el aspecto más interesante del papel que asumen progresivamente los gobiernos locales⁸⁷⁸⁷. Creemos que esta obligación innovadora

87LUQUE, Teodoro. "Marketing Político: un análisis del intercambio político". Aplicación del marketing al intercambio político. P 9, 35

responde a tres retos distintos: el de la participación ciudadana, el de la cooperación social y el de la integración de las políticas urbanas.

El ámbito local (barrio, ciudad, región) es un marco adecuado para experimentar y desarrollar nuevas fórmulas electorales, de descentralización territorial y funcional, de participación en la gestión y ejecución de programas públicos.

La democracia se renovará desde el principio de proximidad, complemento indispensable de las construcciones políticas supranacionales hoy en curso.

La cooperación social es hoy una necesidad imprescindible para afrontar problemáticas nuevas por su naturaleza o por su intensidad (ancianos, medioambiente, actividades culturales, marginación etc...). la acción pública debe apoyar y estimular la iniciativa social.

La innovación debe concretarse en la asunción de competencias y funciones a nivel local que permita la aplicación de políticas integradas. No pueden abordarse eficazmente las problemáticas de vivienda, pobreza, medioambiente, educación, promoción económica... por medio de políticas y organismos sectoriales. Esto nos plantea la necesidad de definir nuevos bloques competenciales y nuevas formas de gestión de los gobiernos locales.

Para estructurar las nuevas competencias y funciones del gobierno de la ciudad podemos distinguirla en bloques que son los siguientes:

- Bloque económico
- Bloque urbanístico, de vivienda y medio ambiente
- Bloque de seguridad ciudadana y de justicia
- Bloque social y cultural
- Bloque de infraestructuras de servicios urbanos, transportes y comunicaciones

Un plan estratégico es la definición de un proyecto de ciudad que unifica diagnósticos, concreta actuaciones públicas y privadas y establece un marco coherente de movilización y de cooperación de los actores sociales urbanos.

El proceso participativo es prioritario respecto a la definición de contenidos, puesto que de este proceso dependerá la viabilidad de los objetivos y actuaciones que se propongan.

El resultado del plan estratégico no es una norma o un programa de gobierno aunque su asunción por el estado y por el gobierno local deberá traducirse en normas, inversiones, medidas administrativas, iniciativas políticas etc...) sino un contrato político entre las instituciones públicas y la sociedad civil.

Por ello el proceso posterior a la aprobación del plan y el seguimiento e implantación de las medidas o actuaciones es tanto o más importante que el proceso de elaboración y aprobación consensuales.

El plan estratégico es una herramienta de planificación integral para el desarrollo económico y social de un territorio⁸⁸⁸. Se elabora a partir del análisis de la situación actual y de sistemas participativos de fijación de objetivos.

El plan define el concepto de futuro de un territorio y las líneas de actuación clave para la consecución de sus objetivos con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales del territorio, conseguir la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro sentido como propio y asegurar la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales para la consecución de sus objetivos.

La organización del plan estratégico precisa de un liderazgo claro y su identificación con el diseño y ejecución del mismo. Incluye una serie de elementos común a todos los proyectos de este tipo pero la concreción de los mismos es distinta y adaptada a las circunstancias económicas, sociales e institucionales.

88 JORDI BORJA Y MANUEL CASTELL. "Local y global". Plan estratégico y proyectos metropolitanos. P 235, 280

Todo plan estratégico tiene un núcleo promotor que aglutina a las principales entidades públicas y privadas con sus máximos representantes. Son los actores que constituirán el comité directivo o consejo rector del plan estratégico. En función del número de miembros del consejo se constituirá el comité ejecutivo al que se incorporará la dirección técnica del plan.

El equipo técnico estará formado por una oficina independiente pero articulada con la alcaldía. El consejo general, que representa la asamblea de instituciones implicadas, puede tener un gran número de miembros, en función de las grandes etapas del plan.

Este sería el cronograma estándar que propone el autor para su posterior concreción en el gobierno local de una determinada ciudad. En él se establecen los tiempos de desarrollo del plan. El cronograma tipo es como sigue:

Actividad inicio: 15 días

- Definición del responsable político y técnico del plan
- Definición del comité directivo
- Definición del alcance y ámbito temático del plan
- Definición del equipo técnico y estructura de funciones
- Sesiones de trabajo con el grupo asesor para la definición global de la estructura, metodología, objetivos etc... (estas sesiones incluyen entrevistas con los principales agentes del plan).

Hasta el tercer mes:

- Entrevistas con los miembros del comité directivo
- Primera reunión constitutiva del mismo
- Redacción de la convocatoria a la ciudad para crear el consejo general.
- Organización y estructura del equipo técnico, definición de funciones individualizadas, soporte informático, método de trabajo, método y gestión de reuniones. Etc...

- Definición de los criterios generales de comunicación y marketing
- Diseño de la imagen corporativa del plan y su aplicación
- Lanzamiento del plan en los medios de comunicación
- Estructuración de los sistemas de difusión
- Elaboración de listados de personas y entidades para incorporar al plan en función de los distintos niveles de participación (entrevistas, encuestas, miembros del consejo)...
- Entrevistas con los directivos municipales para explicarles el alcance del plan, obtener su conformidad e ir definiendo los grandes temas y proyectos.
- Entrevistas con responsables institucionales y miembros del comité directivo para obtener información e incorporarlos a los procesos de decisión.

Al final de la etapa: celebración del primer consejo general

Para esta etapa se habrá contado con dos sesiones de trabajo con los asesores para cubrir los aspectos organizativos y de marketing.

1º Fase del diagnóstico (4º y 6º mes)

- Elaboración del índice del diagnóstico
- Selección de fuentes de información secundarias
- Definición de la encuesta cualitativa a doble vuelta para los principales agentes económicos y sociales de la ciudad.
- Definición de una encuesta mas general a todas las entidades de la ciudad
- Elaboración de posibles escenarios relacionados con la evolución del entorno
- Encargo de diagnósticos sectoriales sobre los que falta información.

Al final de la etapa: elaboración del prediagnóstico o esquema general sobre el que orientar y definir el objetivo del plan.

Para esta etapa se contará con una sesión de trabajo con los asesores, destinada a la concreción de las herramientas de diagnóstico.

Por último debemos destacar las distintas posibles fuentes de financiación. La financiación institucional, según el autor, puede tomar la forma de aportaciones de las empresas y entidades económicas promotoras, aportaciones o patrocinios de actividades del plan sobre todo de eventos y marketing.

La comunicación y marketing tiene funciones esenciales en la realización e implantación del plan estratégico.

Durante la fase de realización:

- Conseguir un nivel de conocimiento y comprensión suficientes de los objetivos y el proceso del plan estratégico en el conjunto de la población.
- Generar una predisposición favorable a la participación entre los agentes institucionales, económicos y sociales relevantes. (para ello es necesario hacer uso de las nuevas tecnologías y de las redes y herramientas que permitan la elaboración de trabajos y creación de foros liderados por un comunicador, con la intención de mantener vivo el compromiso técnico y político de las instituciones implicadas).

Una vez realizado:

- Conseguir un nivel de conocimiento, comprensión e involucración suficientes del conjunto de la población con el concepto de futuro y las líneas de desarrollo propuestas por el plan.
- Promover la comprensión profunda y un compromiso de participación activa en la puesta en marcha de las líneas y acciones recomendadas por parte de las instituciones y otros agentes relevantes del territorio.
- Conseguir un nivel de conocimiento y comprensión suficientes de concepto de futuro del territorio en los públicos extraterritoriales relevantes.

Para el desarrollo de esta actuación de marketing se propone un Plan de Comunicación que se articula en las siguientes fases:

- 1.- Definición de los públicos objetivo de la comunicación
- 2.- Definición de los mensajes

3.- Selección de canales y medios de comunicación

4.- Plan Operacional de Acciones

Se procederá a la identificación y clasificación de todos los públicos objetivos, tanto internos como externos, relevantes para la consecución de los objetivos del Plan Estratégico⁸⁹⁸⁹.

Consideramos público interno a aquel circunscrito a las ciudades y su entorno. En consecuencia, los públicos externos son todos los públicos de ámbito nacional e internacional incluidos en los objetivos de proyección externa. Para cada uno de los públicos se definirán los objetivos comunicacionales o respuestas buscadas en términos de conocimiento, comprensión, involucración y participación. Estos objetivos se planifican temporalmente.

Es preciso establecer un diseño y clasificación de los mensajes a emitir en función de los públicos objetivos de la comunicación y los contenidos. Los públicos objetivo podrán ser globales o específicos, y los contenidos referidos a la ciudad o ámbitos y actividades de la misma (economía, urbanismo, cultura, etc...)

Así los mensajes se podrán clasificar del siguiente modo:

- Mensaje global: lo que la ciudad debe comunicar sobre si misma a todos los públicos objetivo.
- Mensajes generales de segmento: lo que la ciudad debe comunicar sobre el conjunto de sí misma y de forma particular a cada uno de sus públicos objetivo.
- Mensajes generales de segmento: lo que la ciudad debe comunicar sobre el conjunto de sí misma y de forma particular a cada uno de sus públicos objetivo.
- Mensajes generales de ámbito/actividad: lo que cada ámbito o actividad de la ciudad debe comunicar a cada público objeto concreto.

89GARRIDO Javier. "Comunicación Estratégica": planificación estratégica. P 97

Una vez definidos los mensajes, se procederá a establecer la estrategia de integración de mensajes, en función del grado de apoyo que debe dar el mensaje global a cada uno de los restantes mensajes⁹⁰.

En base a los hábitos de información de los diferentes públicos objetivo de la comunicación, se identificará cuales son los canales y medios de comunicación personales y no personales más adecuados, para transmitirles los mensajes definidos y conseguir las respuestas buscadas u objetivos comunicacionales planteados.

La priorización de los públicos objetivo y la selección de los medios de comunicación más adecuados serán los criterios determinantes para la asignación del esfuerzo presupuestario.

Como resultado de la integración de las tres etapas anteriores, se establecerá el plan operacional de comunicación periodificado temporalmente. Integradas en dicho plan, se especificarán y diseñarán las acciones y soportes concretos de comunicación para la consecución de los objetivos planteados.

Este plan estratégico modelo se basa en el documento de trabajo de la empresa Consultores Europeos Asociados⁹¹.

7.4.- Organización del marketing institucional

Los planes estratégicos derivan en lo que el autor denomina como “Grandes proyectos de ciudad”. El plan estratégico deviene un proceso legitimador de los grandes proyectos urbanos. Lo que aportan los planes estratégicos a los grandes proyectos de ciudad son los siguientes:

- Debe dar coherencia territorial y económica a los principales proyectos y garantizar que sirven para desarrollar la articulación del conjunto del espacio urbano-regional.

90 PIÑUEL, Jose Luis. “Teoría de la comunicación y gestión de organizaciones” . Plan de comunicación. P. 97

91 JORDI BORJA Y MANUEL CASTELL. “Local y global”. Políticas urbanas en la globalización. P. 183

- El impacto o los efectos resultantes de estos proyectos deben mantener un compromiso entre la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. El carácter participativo del plan estratégico debe contribuir a integrar estas dimensiones en los grandes proyectos.
- El plan justificará ante los autores responsables de los grandes proyectos la exigencia de garantizar su multidimensionalidad y creará las condiciones de obligatoriedad que la hagan posible.
- El ámbito del plan, a la hora de precisar los contenidos, las formas y los tiempos, deben permitir equilibrar las negociaciones entre los agentes sociales.
- La inclusión de los grandes proyectos en el plan estratégico, en la medida que éste es una gran operación comunicacional y obtiene normalmente un amplio consenso social, transfiere estas cualidades a los grandes proyectos.
- Puede suceder también que proyectos puntuales populares contribuyan a legitimar y difundir el plan y sus propuestas.
- La dialéctica plan estratégico-grandes proyectos puede convertirse así en un proceso de movilización y educación cívicas. Los proyectos ganan en contenidos, transparencia e impacto dinamizador. Permite gobernar de cara al ciudadano. El plan por su parte manifiesta su eficacia y aumenta su credibilidad y su difusión.

El plan y los grandes proyectos deben poseer un timing propio independiente de los ritmos políticos y administrativos de las instituciones.

- El proceso definitorio de los grandes proyectos, en el marco del planeamiento estratégico, no es un simple resultado de la voluntad de los actores que participan en su elaboración.

Los grandes proyectos se pueden detectar ya en el planeamiento estratégico en la fase de diagnóstico bien porque sean proyectos ya maduros o porque los ciudadanos ya lo tienen aceptado.

Los órganos centrales del plan (políticos y técnicos) reelaboran y seleccionan estos proyectos para conseguir la máxima coherencia posible y para establecer un orden de prioridades que facilite la ejecución del plan. Sobre la base de los proyectos aprobados se crean grupos de trabajo encargados de realizar el diseño básico de la actuación.

Los grandes proyectos de ciudad deben integrarse en las políticas de desarrollo que tienen como ámbito de aplicación las áreas metropolitanas. Estas políticas de desarrollo han tenido gran protagonismo en la forma en que la UE ha transferido sus fondos estructurales para la dinamización de las zonas intervención. Estas políticas de cohesión europea están en la actualidad en crisis por la falta de financiación a proyectos europeos.

La entrada de nuevos miembros a la UE y la crisis internacional actual pone en cuestión la posibilidad de articular de forma efectiva la política comarcal. El ámbito de aplicación en si supone una oportunidad de desarrollo que viene determinado por la capacidad de los alcaldes para llegar a acuerdos y negociar para la puesta en marcha de proyectos metropolitanos que beneficien al ciudadano y a la movilidad entre las redes de ciudades próximas. Estas políticas sirven y han servido para superar muchos localismos que durante años han parapetado las posibilidades de desarrollo mutuo de las ciudades en escenarios de posibilidades de interacción⁹²⁹².

7.5.- Áreas de trabajo para la comunicación estratégica

Con la definición de los grandes proyectos de ciudad en las distintas áreas políticas comienza el reparto de proyectos para la gestión municipal. El equipo de gobierno se articula en torno a áreas de gestión lideradas por los tenientes de alcalde. Estos a su vez articulan el funcionamiento político de las concejalías a su cargo y a sus responsable políticos en distintas materias integradas en su área.

Los tenientes de alcalde son designados por los alcaldes para delegar en ellos la coordinación de diversas políticas que están en continua interacción o dependencia. Estos tenientes de alcalde son en muchos casos los encargados de integrar el esfuerzo común de sus áreas a fin de desarrollar grandes proyectos.

92 MAAREK Philippe. “Marketing Político y Comunicación”. El proceso de definir objetivos. P. 53

Los equipos de gobierno deben ser diseñados en función de los grandes proyectos de ciudad con el fin de dar coherencia al proyecto político comprometido en campaña electoral y al trabajo administrativo y técnico de los funcionarios del ayuntamiento.

Lo importante en alcanzar el mayor grado de coherencia que permita al ciudadano detectar la gestión de lo público como una gestión cercana, transparente, eficaz, integradora y participativa. Todos estos valores y más que podamos alcanzar en la comunicación institucional vendrán a establecer los centros de gravedad de la institución local.

Es importante definir los centros de gravedad para poder posteriormente defenderlos, salvaguardarlos y utilizarlos para ganar espacio público, tal y como hemos venido definiendo durante este trabajo y que nos servirá de base para la tesis doctoral a la hora de investigar la gestión de crisis en este ámbito de gestión local.

El papel de la comunicación institucional la vamos a definir en función de la forma en que el responsable de comunicación es capaz de utilizar las herramientas políticas que hemos definido y desarrollado anteriormente.

La utilidad de un plan estratégico y el diseño de los grandes proyectos nos van a permitir implicar a todos los actores del espacio público en la gestión de la política de ámbito local y a su vez integrar ésta en los mecanismos políticos externos o metacentros que pertenecen a ámbitos metropolitanos, provinciales, autonómicos, nacionales e internacionales en cuanto a su integración regional, tal y como se estructura la política de la Unión Europea.

A la hora de definir el espacio público en el que nos estamos moviendo debemos tener en cuenta a los actores que están en juego en el plan estratégico diseñado. Todos los agentes que tienen que ver con la vida de la ciudad tienen algo que decir en el plan estratégico.

Las instituciones que gravitan alrededor de este plan estratégico son innumerables, unas pertenecen al ámbito público y otras al privado. Las organizaciones

e instituciones conforman un mapa de interacciones en el que el reparto del poder es real y difuso.

El liderazgo que el ayuntamiento tiene en este ámbito público es fundamental. Es por ello que los alcaldes deben ser conscientes de la importancia de empatizar y conectar con su electorado en una lucha diaria que no debe ser abandonada. En este sentido, el alcalde debe ser una persona accesible, se debe dejar ver y no encerrarse en el despacho de alcaldía. La cercanía física forma parte de la creación de ese inconsciente colectivo de compromiso.⁹³

El trabajo que realiza el director de comunicación en un equipo de gobierno local es un trabajo técnico, nunca político. Este carácter profesional debe ser comprendido y respetado por el equipo de gobierno. De la capacidad del profesional de hacerse con el control del líder depende la eficacia de la comunicación institucional.

Vamos a referirnos a política de comunicación cuando queramos definir las líneas de trabajo del director de comunicación (sin por ello confundir su carácter técnico) y en adelante llamaremos dircom a este profesional que en sus inicios fue el jefe de gabinete de alcaldía.

En la actualidad y debido a la importancia que la comunicación tiene en el marketing político, el profesional que se encarga de dirigir los aspectos comunicativos tiene un perfil más complejo que en décadas pasadas.

La planificación para la gestión municipal se basa en dotar a los equipos de gobierno de los fundamentos y mecanismos para dotar a las instituciones de herramientas de planificación de gestión de crisis, capaces de aglutinar los conocimientos teóricos y prácticos, que permitan la preparación de los líderes para la gestión de la crisis como oportunidad.

93 MAAREK Philippe. "Marketing Político y Comunicación Mantener la credibilidad. P. 207

Se definirá por tanto el centro de gravedad institucional y la búsqueda del equilibrio, como objetivo final y el marco conceptual sobre el que se generan las simulaciones de crisis, como herramienta para la creación de una cultura estratégica, basada en el análisis, la experiencia ante la crisis y el adiestramiento. La estrategia militar y su evolución, desde los conceptos de defensa clásicos hasta la guerra de cuarta generación, marcan un ámbito temático, sobre el que las variables estratégicas y el planeamiento encuentran su aplicación en la sistematización de la predicción, desarrollo y planeamiento del conflicto.

Minimizar la imprevisibilidad ante el conflicto y proceder según la racionalidad estratégica nos hace adentrarnos en los aspectos relacionados con los efectos recíprocos que, inspirados en la teoría del caos, nos permiten definir la racionalidad interdependiente que rige el conflicto y el arte de la guerra, desde un prisma de interdependencia institucional, propia de espacios de competitividad institucional. El conflicto es una oportunidad para ganar espacio público en una guerra de equilibrios.

El mundo cambiante de las relaciones institucionales en el espacio público determina la necesidad de contar con herramientas de planificación y gestión de crisis, en continua actualización. La gestión del conflicto en tiempo real precisa de herramientas de trabajo, análisis y protocolos diferentes, que puedan asistir a los responsables de la gestión de crisis, organizados como comité de crisis. Tienen que ser herramientas eficaces y precisas, que atiendan a los requerimientos de una situación de crisis y a la vez que permitan ir creando una cultura estratégica que implantar en la institución.

El objetivo final es reponer el equilibrio y ganar en la oportunidad. La comunicaciones en definitiva un activo para la institución y un posicionamiento en el escenario de la opinión pública.

Las situaciones cambiantes y las distintas variables que se pueden activar en el inicio del conflicto y durante el desarrollo de una crisis, dificultan la posibilidad de trabajar sobre predicciones. La predicción y la búsqueda de protocolos dificultan la preparación en las destrezas para la gestión del conflicto como algo vivo.

Ante esta dificultad es preciso crear una metodología basada en el uso de herramientas de Media Training y simulaciones y ejercicios prácticos, capaz de tener como centro la toma de decisiones del líder. Para ello, el método determina la propia asistencia a la institución a través del profesional analista y de la asistencia al líder para favorecer la toma de decisiones y la adquisición de destrezas, para la visualización de la gestión de crisis a través de los Media Training.

Consiste en definitiva en significar la crisis, crear sus rituales y en preparar a los niveles de dirección para las habilidades de puesta en escena ante los medios de comunicación, escenario donde se libra la batalla y se ganan las guerras de la opinión pública. Consiste en definitiva en mantener el centro de gravedad de la institución y generar el equilibrio y los recursos morales, como activo para la institución.

Significar la crisis es establecer un procedimiento para definir unos objetivos, elaborar un mapa de crisis, definirla en tiempo y espacio, analizar las variables estratégicas (recursos, espacios y tiempos) y en definitiva pasar del hecho aislado que genera la crisis a establecer y visualizar la verdadera dimensión estratégica.

Para concluir podemos considerar que las crisis institucionales son en su esencia y naturaleza conflictos que surgen en un espacio concreto y fruto de la interacción de otros agentes que comparten intereses comunes. La naturaleza del conflicto es en sí misma volátil, difícil de predecir y por tanto difícil de eludir o evitar. El espacio en el que se produce el conflicto institucional es el espacio público, sometido a las interacciones proyectadas en la opinión pública.

Existen dos variables de espacio y tiempo que determinan las reglas del juego institucional. Por un lado la propia configuración geoestratégica del espacio público, ya sea en un ámbito local, autonómico, nacional o internacional. El espacio supone para la institución una posición respecto a la configuración del poder y su pertenencia a las dinámicas de interacción de los distintos agentes sociales y poderes. Las variaciones que ha experimentado el espacio público hace que hablemos de un poder diluido que va a transformar el panorama de las relaciones institucionales, condicionando las actuaciones de la organización o institución respecto de la opinión pública. La variable de tiempo

viene determinada por el acceso a la información por parte del ciudadano y la transformación tecnológica en el mundo de las comunicaciones.

En el espacio público se cumplen las reglas del juego en el que la interacción de los agentes está marcada por la incertidumbre. Cualquier movimiento estratégico en el espacio público de un poder diluido responde a las características de los sistemas complejos. Basándonos en la teoría de los juegos nos aproximamos a extraer conclusiones sobre el comportamiento social de las instituciones para intentar definir mecanismos comunes de respuesta y funcionamiento. Descartando la posibilidad de establecer mecanismos predictivos que nos permitan anticiparnos al conflicto, si valoramos en cambio el análisis situacional para detectar los factores belígenos, como una aproximación a la fuente del conflicto para lograr significarla con precisión.

Significar la crisis será el punto de partida para la gestión de crisis por parte de las instituciones. Para significar la crisis es preciso dotar al responsable de la comunicación institucional de los conocimientos teóricos sobre el marco conceptual que explica la generación de una crisis y las herramientas de gestión de la misma.

Partiendo de la premisa de que la comunicación es un acto involuntario y que ninguna institución puede inhibirse de este proceso llegamos a la conclusión que la voluntad finalista de comunicar nos lleva al concepto de comunicación estratégica como centro neurálgico de la comunicación institucional.

Existe una traslación de conceptos estratégicos entre el universo de la política, el de la economía y el de la defensa que comparten y se retroalimentan de las experiencias tecnológicas y sus aplicaciones (Internet procede del ámbito militar, se traslada al civil y vuelve a la defensa como herramienta de guerra de cuarta generación). Esto nos aporta el marco conceptual estratégico con el que posteriormente definiremos las herramientas de gestión para una comunicación estratégica y por tanto para la gestión de crisis. El concepto de guerra y sus variables estratégicas, los planteamientos defensivos, el planeamiento, la detección de factores belígenos y la estrategia y la táctica del mundo militar se convierten en el ámbito político-institucional en el método para significar la crisis.

El profesional de los medios de comunicación debe tener una formación sólida en las dinámicas de trabajo de la información, conociendo la profesión y sus compromisos para asumir una labor institucional como periodista de la comunicación. Para sus herramientas de trabajo se incorporarán acciones estratégicas que tienen que ver con el marketing político, la propaganda y la publicidad. De la capacidad de integrar sus técnicas depende el diseño de planes de comunicación eficaces que permitan el posicionamiento de la institución en las más altas cotas de popularidad en el espacio de la opinión pública.

La autoafirmación o autodeterminación del profesional de la comunicación institucional depende de las habilidades del periodista para posicionarse junto al líder y establecer dinámicas creativas de formación que permitan crear una cultura de comunicación estratégica. La gestión de crisis depende de una voluntad estratégica que viene marcada por la toma de decisiones.

Las herramientas de gestión de crisis pueden ser definidas o determinadas en base a la experiencia de resolución de crisis y al aprendizaje a través de simulaciones o casos prácticos en los que los equipos de gobierno deben formarse. No existen recetas mágicas sino voluntad de ganar espacio público defendiendo el centro de gravedad institucional y posicionando a la institución en situación de ventaja competitiva.

Las herramientas de gestión de crisis institucional son legitimadas por su eficacia, porque son herramientas de gestión estratégicas. Como tales, la conveniencia de su aplicación pertenece al ámbito de la decisión estratégica, como una apuesta creativa en un juego de opciones. A través de la investigación en este campo se pretende en un futuro definir las herramientas y determinar una clasificación de las mismas para su aplicación en la gestión de las instituciones locales, como administración más cercana al ciudadano y por tanto más delimitada en sus variables espacio-temporales.

8.- IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS INSTITUCIONAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA BAHIA DE CADIZ. ESTUDIO DEL CONFLICTO DE ASTILLEROS

Una vez definido el papel de las administraciones locales en los ámbitos de comunicación institucional voy a adentrarme en un ámbito supramunicipal que engloba a la Bahía de Cádiz para analizar la agenda informativa del conflicto de astilleros.

El trabajo de campo que a continuación voy a desarrollar se centra en el estudio del año 95 en la Bahía de Cádiz, a través de las publicaciones diarias de los periódicos Diario de Cádiz, Cádiz Información, El País, El Correo de Andalucía y ABC. El seguimiento diario del conflicto de astilleros, en un año decisivo de plena efervescencia electoral, viene marcado por las coordenadas espacio temporales en el que se desarrolla el conflicto. De su estudio iremos conociendo los aspectos que nos hagan vislumbrar si estamos ante un conflicto o ante una crisis institucional. El termómetro de la opinión pública lo revisaremos con el conocimiento de la encuesta realizada por DIARIO de CÁDIZ al finalizar el periodo de estudio en el que me centro, que corresponde a los meses de enero hasta principios del mes de octubre del año 95.

Pretendo realizar un trabajo de observación de las relaciones institucionales, a través del análisis de los movimientos estratégicos de los agentes afectados en este panorama de las instituciones públicas y de los mensajes fuerza que estos mismos lanzan a la opinión pública, en un intento por ganar espacio de poder en un panorama en el que el protagonista es el sector industrial, como sector tradicional en la Bahía y los vientos que soplan de cambio y que vienen directamente de la UE.

Pretendo con este trabajo poner sobre la mesa los posicionamientos estratégicos de las instituciones, de cara a la comunicación institucional, que desarrollan en el escenario del conflicto, en un periodo de tiempo concreto que abarca el año 95. Estos posicionamientos estratégicos están sucediéndose en la línea de tiempo y variando su intensidad en función de distintos factores. Son posicionamientos estratégicos sobre los que nos preguntaremos si existe de verdad una intención comunicativa estratégica. Es decir, ¿estamos ante comunicación estratégica por parte de las instituciones políticas?. Del desarrollo de los acontecimientos y del devenir del tiempo analizado extraeremos la situación institucional para estudiar unas interacciones que finalizan en el mes de septiembre con una espiral de violencia, nunca anteriormente conocida en la historia de astilleros en la Bahía. Las imágenes de las barricadas y la violencia en las calles da la vuelta a la opinión pública nacional y llega a la prensa internacional.

El escenario del conflicto es la Bahía de Cádiz y los astilleros de Cádiz y Puerto Real, así como el tejido de la empresa auxiliar de la Bahía. El panorama político es el siguiente: El gobierno de la nación es presidido por Felipe González que se mantiene en el poder hasta mayo del 96. En el periodo estudiado la vicepresidencia del gobierno la ocupaba Narcís Serra 91-95. La cartera de Trabajo le correspondía a José Antonio Griñán.

El Ministro de Industria para el periodo 93-96 era Juan Manuel Eguiagaray y el ministerio de Presidencia tenía como titular a Alfredo Perez Rubalcaba, que era portavoz del gobierno. El gobierno de la Junta y su presidente, Manuel Chaves, contaban en su equipo de gobierno con los titulares de Industria y Trabajo, el gaditano Ramón Marrero.

La alcaldía de Cádiz cambiará de signo y pasara durante el periodo de tiempo estudiado de su anterior alcalde socialista Carlos Diaz al gobierno de Teófila Martinez, que toma posesión de su cargo el 18 de junio de 1995. En el Ayuntamiento de Puerto Real la tendencia política da un giro en el año 95 y siendo la fuerza más votada Izquierda Unida Los Verdes, con el histórico número uno de la lista Barroso, dejó de ostentar la mayoría absoluta y se produjo un hecho inaudito: una coalición formada por el Partido Popular, con Antonio Carrión a la cabeza, PSOE con Antonio García y Ciudadanos Ecologistas y Solidaridad se aliaron para tener la mayoría política en el municipio.

Hasta entonces en Puerto Real José Antonio Barroso, vinculado a la historia de la industria naval en la Bahía arrasaría en las urnas en la siguiente legislatura. El mapa preelectoral presenta en sí el germen del desequilibrio institucional propicio para que se produzca la pérdida del centro de gravedad. La crisis como hemos dicho surge de la relación entre la institución y su entorno, delimitado como espacio público y sometido a las dinámicas de poder de los agentes que en él interaccionan. El problema surge en este caso de estudio cuando las instituciones políticas, el poder político del espacio público entra en conflicto y se rompen las reglas de coherencia de sus propias estrategias. Este es el primer caso de pérdida del centro de gravedad que genera la crisis institucional que voy a describir.

Diario de Cádiz, 12 enero. Comenzamos con el año 95 el mes de enero. La UE realiza el anuncio del plazo que da a los astilleros españoles para hacer rentable las empresas que pertenecen al INI. A partir del 1 de enero del 98 los astilleros deberán ser capaces de sobrevivir sin ayudas del Estado. Este es el primer anuncio que genera la alarma social en las factorías de astilleros, poniendo en peligro el futuro de los puestos de trabajo.

El anuncio pone en marcha la maquinaria de las plantillas de astilleros con la celebración de las primeras asambleas. El debate en los trabajadores se centra lógicamente en el mantenimiento de los puestos de trabajo. Colea el problema entre dirección de astilleros y comité de empresa sobre el número de trabajadores en regulación de empleo para el mes en curso.

El debate se abre en el ámbito público a través de la prensa. Los términos del aviso de la UE se centran en las informaciones de prensa. Diario de Cádiz, Cadena Ser y El País facilitan información sobre los planes del Instituto Nacional de Industria de remitir a finales de mes de enero a la Unión Europea el Plan de Reconversión, que afecta a los ocho astilleros del grupo. La previsión que se anuncia en prensa es de pérdida de empleo para 50 trabajadores de Cádiz y 300 de Puerto Real.

Cádiz Información, 14 enero La reacción inmediata de los comités de empresa se centra en el debate sobre las plantillas y las previsiones de estabilidad en el empleo. Aspectos que generan la primera corriente de opinión que centra el debate de lo público, en una sociedad altamente sensibilizada al desempleo y a la destrucción de puestos de trabajo. La cultura socioeconómica de la Bahía se centra en la decadencia del sector industrial, muy especialmente del sector naval, con una estructura social de tipo gremial. Surgen las primeras estimaciones de pérdida de empleo y valoraciones sobre la provincia y los niveles de desempleo que alcanza en el ranking europeo.

Para David Florido y José Luis Gutierrez “los conflictos relacionados con los astilleros pueden entenderse como la repuesta de los trabajadores ante una de las revoluciones que caracteriza el transito del modelo industrial al postindustrial: la de la organización del trabajo”. En su libro EL PUEBLO EN LA CALLE, Pag 14 explican el paso de un modelo a otro como la organización del trabajo que transita del sistema de ordenación científica (Tylorismo) al nuevo modo caracterizado por la flexibilidad y la adaptación a la demanda. Para estos autores en el mundo sociolaboral de astilleros

existía una personalización de las relaciones sociales y laborales, resultado de la vigencia de una cultura del trabajo que se centra en la “solidaridad entre trabajadores”, en la transmisión directa de saberes y en la forma de control.

Nos encontramos por tanto con un anuncio a prensa de los planes que afectan a las más altas instancias administrativas que sin embargo no tienen un cauce institucional. Este es el primer aspecto que llama la atención en el análisis de estos primeros días.

El gobierno de la nación deja que se filtre una información en un área de población altamente castigada por el desempleo, con una tradición industrial conflictiva y una cultura gremial que impregna la vida sociolaboral de toda una Bahía de municipios, con alta concentración de población. Claramente no existe una comunicación estratégica de los planes de la UE sobre el sector de la industria naval porque no se ha puesto en marcha ninguna herramienta o mecanismo de comunicación.

En conflictos anteriores podemos ver como reconversiones del sector anteriores trajeron consigo la movilización de los trabajadores y agentes sindicales para salvar la actividad naval, sobre la que gravitaba su experiencia vital en la fábrica e incluso fuera de ella.

Para los autores de este análisis de la primera reconversión naval en la Bahía, ésta no fue exclusivamente la planificación organizada del desmantelamiento de un sector económico, el de la construcción naval en crisis. Ellos consideran de este primer periodo de reconversión que el fenómeno social trata sobre todo de la desaparición de un modelo de organización del trabajo, que afectaba a la trayectoria y a la experiencia vital de los trabajadores y sus familias, a sus expectativas.

Ideales y escalas de valores madurados durante algo más de un siglo, en un sistema que podemos calificar de gremialista, de carácter asistencial, en el que los trabajadores y sus familias podían acceder además de al trabajo a la vivienda, a la formación, e incluso de algunos servicios básicos.

En este caso que estamos investigando sobre la crisis y su escenario en el año 95 es este sistema gremial es el que subyace en el fondo del debate que plantean los

comités de empresa, herederos y gestores de esa forma de organización y cultura del trabajo en astilleros. Es por ello que pasan de la negociación de la empresa sobre la cifra de regulaciones de empleo, a la defensa de los puestos de trabajo sin planteamientos más globales sobre el futuro comercial de la empresa, su proyección y futuro real según la situación del mercado mundial y los planes supranacionales en materia de industria.

En la memoria de los actores del conflicto en los años 80 estaba esa cultura del trabajo, pero es ahora en el 95 cuando se repiten de nuevo los planteamientos en el inconsciente colectivo. Una cultura sobre astilleros que ha calado en la cultura sociolaboral de toda una población de la Bahía. Este factor no ha sido tomado en cuenta y se perfila como uno de los factores belígenos más importantes para el desarrollo del conflicto. Está claro que no existe planificación en gestión de crisis para cambios de este calibre.

Este hecho ha alcanzado incluso al análisis de la prensa y a los posicionamientos de los profesionales de la información, sobre el inicio de lo que vamos a definir de momento como conflicto laboral en la Bahía y cuyos protagonistas principales son los trabajadores del sector naval.

La vinculación emocional de la sociedad a la empresa Astilleros Españoles es una herencia que pasa de generación en generación. El pilar emocional de este vínculo lo hemos nombrado anteriormente en el análisis del libro “El Pueblo en la Calle”. El concepto que subyace frente a toda conciencia política aplicable en la Bahía en el sector naval es la “Solidaridad”. Forma parte de la cultura social de la misma y se adapta como idea fuerza a una lucha con precedentes y sin tregua. Una lucha que alcanza los valores más románticos y definitivos en la calle, a pie de calle. Las luchas callejeras, el pueblo en la calle y el papel de la prensa en medio de un conflicto, que termina poniendo en cuestión la propia cultura social de toda un área metropolitana. Esto son los antecedentes de los años 80. De esta cultura partimos.

La reconversión realizada en el pasado se puede calificar como el desmantelamiento de una orientación vital, de un mundo limitado pero profundamente enraizado en la conciencia social de esta zona.

En la investigación que abordamos hemos definido o perfilado los agentes sociales que interaccionan en el ámbito inmediato al centro de gravedad del conflicto. Uno de ellos y catalizador de la conciencia social que hemos descrito es el movimiento sindical, cuyas estrategias y procedimientos tienen mucho que ver con esa cultura social que anteriormente hemos descrito.

En 1982, el gobierno aprobó el decreto de reconversión de la industria naval. Se sucedieron las protestas y negociaciones por todo el estado hasta que en 1984 la patronal, la administración y los sindicatos UGT y ELA-STV firmaron un plan de base para la reconversión naval. En 1986, ante la falta de perspectivas, los trabajadores de Puerto Real decidieron acudir al astillero para pedir trabajo y no desvincularse. En enero de 1987 iniciaron movilizaciones y cortaron con barricadas el puente de acceso a Cádiz, coincidiendo con la llegada del príncipe Felipe para incorporarse al buque escuela Juan Sebastián Elcano.

Se iniciaba un episodio de protestas. El clima de enfrentamiento con la policía fue ascendiendo en intensidad, hasta que finalmente el 28 de mayo del 87 el comité de empresa y la dirección alcanzaron unos acuerdos, que se conocieron como los “Acuerdos de Jerez” y que pusieron fin a las movilizaciones.

El año 87 nos sirve de modelo para el estudio de las movilizaciones más violentas, fruto del conflicto de astilleros. Pero el presente estudio no tiene por objeto el conflicto en sí en el sector naval, sino su posible traducción en un conflicto institucional que en mi opinión no tendría precedentes en la Bahía. Aun así tomaremos como referencia los altercados del año 87 por sus factores belígenos comunes.

Sus tientes más dramáticos se repiten en el año 95, en los meses de julio y septiembre, hasta llegar a la quema de la sede del PSOE en la plaza San Antonio de Cádiz, el 15 de septiembre de 2015 y a los enfrentamientos con la policía a través de barricadas en el centro histórico de la ciudad. Este será el punto final para delimitar la investigación en la coordenada de tiempo. El porqué la violencia alcanzó intensidades anteriormente desconocidas nos lleva a preguntarnos qué mecanismos de prevención quedaron inutilizados para generar esta espiral de violencia. Es importante en este estudio averiguar que papel desarrollaron las instituciones, el poder político, la prensa

como generadora de corrientes de opinión, cuáles fueron los planteamientos de los líderes sindicales y que opinión caló en la gente de la calle, sobre un conflicto que transmitía las imágenes de una violencia callejera sin precedentes en Andalucía.

El primer camino a observar se centra en contextualizar el surgimiento de una posible crisis institucional, si así la detectamos, para analizar la naturaleza de la misma y comprenderla dentro del marco conceptual a que responde.

El marco conceptual para investigar la crisis institucional es importante ya que este conflicto es en definitiva un fenómeno social, que se produce como efecto de las interacciones sociales que a continuación voy a intentar perfilar, a través del análisis de todas las noticias que sobre astilleros de la Bahía se publicaron en los medios locales, provinciales y nacionales durante el año 95.

Una vez analizados los fenómenos que tienen que ver con el surgimiento del conflicto en el panorama social, me adentraré en comprender en este contexto la respuesta institucional de los agentes implicados. Me centraré en descubrir el sentido y el significado de las actuaciones que se producen en esta materia. Para ello voy a ir determinando y definiendo distintas etapas en la metodología utilizada.

La observación del fenómeno dentro del espacio público me permite observar el comportamiento de las instituciones a raíz de un hecho objetivo como es el posicionamiento de los comités de empresa ante el anuncio de un plan estratégico, que supone la reconversión del sector. He dicho anteriormente que de las primeras informaciones del año 95 se extrae el hecho de que la UE ha realizado un anuncio institucional a nivel político, que implica a las administraciones en el objetivo común de conseguir la viabilidad de los astilleros españoles.

Las ideas fuerza y los mensajes que los comités de empresa lanzan a la opinión pública se realizan a través de declaraciones a los medios tras la celebración de sus asambleas. Los líderes realizan valoraciones conjuntas iniciando una comunicación estratégica que les lleva a establecer posicionamientos idénticos frente a la dirección de la empresa y declaraciones en rueda de prensa compartidas entre los dos líderes.

Diario de Cádiz, 25 de enero. Esta primera rueda de prensa tiene lugar el día 24 de enero y en ella aparecen los tres representantes sindicales de las tres factorías andaluzas de astilleros españoles (Cádiz, Puerto Real y Sevilla). Se utilizan la idea fuerza **“Reconversión tecnológica y nueva organización, no despidos”**. Este es el anuncio de Jesús Gargallo, presidente del comité de empresa de la factoría de Cádiz. A su vez anuncia que la noticia de una reconversión ha encendido ya la alerta en el sector. Gargallo actúa en la rueda de prensa como portavoz de las conclusiones del encuentro, en el que se aprobó un calendario de actuaciones. Llama la atención el uso de una de las herramientas de comunicación institucional que más legitima al comunicador, como es la rueda de prensa. Esta comparecencia pública bajo este formato permite transmitir la imagen correcta de los agentes sociales. No tienen nada que esconder y dan la cara ante la información que les afecta.

Empiezan a perfilar lo que suponen las actividades para realizar una comunicación estratégica que va a tener por objetivo alcanzar la conciencia colectiva del pueblo de Cádiz. En este sentido utilizan la siguiente expresión *“hemos aprobado un calendario para sensibilizar a la opinión pública y mostrar la indignación ante lo que puede representar un nuevo plan de despidos”*. Tienen un calendario de actuaciones y una planificación.

Dentro de esos planes de comunicación social los sindicalistas se han propuesto ejercer una posición de fuerza en la esfera pública, con la que movilizar al resto de agentes políticos y sociales.

Por otra parte los sindicatos anuncian en esta rueda de prensa que no tienen una comunicación oficial por parte del INI de los planes para el sector. *“hay que lanzar un SOS a todos los sectores sociales ante la lluvia de rumores sobre la reducción drástica de empleo como principal medida recogida en la reconversión”*.

En esa misma agenda informativa la Cadena Ser avanza la información aportando aspectos tranquilizadores, de fuentes bien informadas, en las que se plantea como finalidad del plan la de *“adecuar la capacidad productiva de los astilleros públicos, mejorando su competitividad y potenciando otras facetas, como es la comercialización de sus productos”*.

En el cuerpo de la noticia se trata el problema del ajuste de plantilla en un segundo plano haciendo especial referencia a que tal ajuste se aplicará de forma no traumática con el recurso de bajas incentivadas y las prejubilaciones. Esta información de prensa presenta en el escenario público al poder de la prensa como generadora de corrientes de opinión pero a su vez como vía de información paralela a la falta de información que en este momento se está generando a nivel institucional.

Cuando hemos definido la comunicación estratégica como concepto para la ocupación del espacio público, hemos destacado que ésta permite controlar la propia imagen, frente al uso que los demás puedan dar de la institución. Comenzamos a detectar en el espacio informativo la falta de comunicación institucional que hubiera sido clave para no desatar la desconfianza de los trabajadores.

A partir de este momento se desarrolla todo un calendario de encuentros y entrevistas que van a provocar un interés desmedido de los responsables públicos de la administración autonómica y local por posicionarse en los mensajes y en las posturas, yo diría que ante la llamada de atención de los sindicatos de “sensibilizar” a la opinión pública.

Esta agenda de entrevistas es una pieza clave en la estrategia de comunicación de los comités de empresa y desata en mi opinión la caja de pandora de la crisis institucional, como vamos a analizar más adelante. La información de El País expresa que la falta de información lleva a los sindicatos a una serie de contactos con los representantes de la administración y de los grupos parlamentarios para recabar el mayor apoyo posible a sus tesis. Es en definitiva una estrategia de ir por delante de la administración al detectar un vacío institucional.

La propia prensa se posiciona como propiciadora de estos contactos puesto que el seguimiento de los mismos marcará la agenda informativa de estos primeros meses de forma casi exclusiva.

La iniciativa la llevará la Junta de Andalucía. Los consejeros de Industria y de Trabajo, Antonio Pascual y Ramón Marrero, respectivamente, así como diputados de

los distintos grupos. Entran en escena pública los agentes políticos que van a liderar un posicionamiento común, al margen de la línea del gobierno de la Nación que sigue sin tener una política informativa concreta para minimizar la incertidumbre.

Este último término de la información marca una agenda de contactos que supone la primera interacción estratégica. Como catalizador de estos primeros movimientos está la prensa, en concreto la Cadena Ser y El País. Antonio Yélamo es por entonces jefe de informativos de la Cadena Ser.

Llama poderosamente la atención que los periodistas y en general los generadores de corrientes de opinión no se pronuncian con artículos de opinión ni valoraciones. No existe un posicionamiento de la prensa en torno a la información generada. La prensa simplemente está propiciando el debate y el contacto institucional.

El País 25 de enero. “La Junta se niega a la reducción de plantilla en Astilleros”. Esta información es publicada por la delegación de Sevilla de El País, en un movimiento de ficha del gobierno autonómico, que genera el primer nivel de incertidumbre en el equilibrio de las instituciones políticas. Es el momento en el que Junta de Andalucía y Gobierno Central están en estadios diferentes, en sus posicionamientos estratégicos.

La comunicación llega a través de prensa y no con una comparecencia institucional, sino con declaraciones de los representantes políticos. La falta de uso de una herramienta de comunicación, como sería un comunicado oficial o una rueda de prensa, nos da pistas suficientes del papel activo de la prensa en la generación de las dinámicas de interacción del poder político.

Será el propio consejero de Trabajo Ramón Marrero quien haga estas declaraciones y anuncie una próxima entrevista con responsables del INI, cuando todavía el instituto no había comunicado oficialmente los planes de reconversión. La Junta de Andalucía toma la iniciativa ante el vacío de información.

Las declaraciones del titular de la consejería de Industria son las siguientes: *La Junta ha hecho una apuesta decidida porque el futuro del plan de viabilidad no puede incluir de modo alguno una nueva reducción de plantilla*” El gobierno andaluz se queja

de una ausencia total de información por parte de la administración central y los responsables de astilleros. Este posicionamiento estratégico será también clave en el alineamiento con las tesis de los comités de empresa. Es el primer error en mi opinión que realiza la Junta de Andalucía como institución política, al alinearse con la posición del comité de empresa sin tener un comunicado oficial de los planes del gobierno.

Junta y gobierno de la nación son protagonistas de un desencuentro velado que genera la falta de equilibrio, por pérdida de uno de los centros de gravedad que sería en el juego institucional la ruptura de las reglas de equilibrio de poder. Como “agradecimiento” estratégico los sindicatos se dirigen en declaraciones al medio afirmando *“Nos tranquiliza bastante que se haya adquirido este compromiso. Va a tener un peso importante el que la Junta diga que no hay reconversión”*. No solo va a tener un peso importante sino que va a ser fuente de desequilibrios. Podemos considerar en este punto que estamos ante una crisis institucional en la que la administración autonómica y el gobierno de la Nación han tomado posturas contradictorias a pesar de ser de igual signo político.

Hay una identificación de los responsables autonómicos con la línea política emprendida por sindicatos y que provoca el desequilibrio institucional puesto que la Junta comienza a hacer propios discursos y mensajes fuerza que no son institucionales. La falta de comunicación entre administraciones es sintomático de la crisis. Podemos considerar que el centro de gravedad del poder político está sometido a un desequilibrio importante. El mensaje que se envía a la opinión pública es desconcertante.

Pero todo el **desequilibrio institucional** dará ventaja a los **sindicatos** para presionar al poder público de cara a sus intereses estratégicos. La división produce ventaja en los trabajadores, que son los únicos que están desarrollando una **comunicación verdaderamente estratégica**, tal y como la hemos definido en el marco conceptual. Tienen claro el fin para el que dirigen todos sus esfuerzos en el ámbito de la opinión pública y el espacio de poder permite conquistar el clima de opinión, marcado como hemos dicho por los aires preelectorales.

Las administraciones empiezan su carrera de armamentos hacia la crisis institucional. Ninguna es capaz de significar la crisis, es decir, buscar las causas en su

verdadera dimensión, como es el preludio del cambio de un sistema laboral obsoleto a un sistema de competitividad que choca radicalmente con la cultura proteccionista y solidaria enraizada en la sociedad gaditana.

Una de las cuestiones que también analizaremos es la cohesión interna entre el movimiento sindical. Las discrepancias internas no son trasladadas al ámbito público, manteniendo en todo momento la imagen de unidad y criterio común, necesario para cualquier agente social o institución que quiera hacer efectiva su estrategia de comunicación. Tienen como patrimonio la cultura social imperante y no la van a abandonar.

Diario de Cádiz, 12 enero. Será en una información fechada en 12 de enero, en la sección de Provincia, donde surjan declaraciones del líder sindical de la factoría de Puerto Real, Antonio Noria. En ella afirma *“existen algunas diferencias en el propio comité de empresa entre UGT, CCOO y CAT para llegar a un consenso sobre el número de regulados. En caso de no llegar a un acuerdo con la dirección de astilleros tendremos desde CCOO que realizar algún gesto para demostrar nuestro total desacuerdo con el tema”*. Es de los pocos signos de discrepancias o falta de consenso que muestran los sindicatos y para ello son signos que pasan totalmente desapercibidos frente a la unidad mostrada. En cualquier caso las declaraciones son claramente de carácter contenido y no ponen en riesgo sus posiciones estratégicas.

ABC 18 de enero. El pronunciamiento del Ministro de Trabajo, José Antonio Griñán en rueda de prensa en Sevilla se centra en negar la necesidad de la reconversión prevista por el Instituto Nacional de Industria INI. En el cuerpo de la noticia, fechada a 18 de enero y publicada por ABC, se recogen declaraciones del ministro reiterando *la importancia de que las negociaciones colectivas de 1995 se fijen como objetivo la creación de empleo, para lo que se propone que los salarios se ajusten al aumento de la productividad*. Un análisis en definitiva que muestra una falta de estrategia global por parte del gobierno de la nación como agente institucional.

En el mapa geoestratégico de comunicación en el que interaccionan las instituciones en este escenario que nos hemos marcado vemos claramente una posición de debilidad del ministerio. No hay una información argumentada. Falta una visión

técnica del asunto y por tanto cualquier posicionamiento político parece infundado o poco creíble ante la gravedad del asunto, tal y como la presentan los sindicatos.

Este signo de debilidad estratégica nos lleva a pensar que no existe una política informativa sobre los planes de reconversión de la UE y que **el silencio informativo** por parte del INI está perjudicando gravemente **la imagen institucional del gobierno**. José Antonio Griñan realiza las siguientes *declaraciones* “*es necesario alcanzar un pacto por la productividad y el empleo a nivel nacional por lo que es importante invitar a empresarios y sindicatos a comprometerse con éste*”. Según el ministro “*es importante reducir el déficit público para que así el dinero sea más barato y aumente el nivel de inversión*”.

Durante el mes de enero se sucederán las reuniones entre sindicatos y empresa para tratar el futuro de las plantas de astilleros. Aparecen informaciones en la prensa anunciando, aunque no de forma oficial, *que el INI podría aprobar próximamente una reconversión de la empresa pública que afectaría a cerca de 40% de la plantilla en toda España. Esto supondría la salida de unos 4000 trabajadores de astilleros*, si bien la información destaca que no se ha concretado como se realizaría este ajuste laboral. Como se puede ver el INI no está pronunciándose de manera oficial sino que todas las informaciones que parten del instituto tienen que ver **con filtraciones a la prensa** que en ningún momento se corresponden con estrategias comunicativas.

Los comités de empresa toman la iniciativa y anuncian reuniones con el director de Industria de la Junta, a quien anuncian que expondrán la situación de incertidumbre que se vive. El liderazgo es claramente sindical. El responsable de la Junta se comprometió a **solicitar información ante los organismos pertinentes para conocer con exactitud los planes previstos por el Gobierno** y su repercusión en Andalucía. La falta de información entre los gobiernos nacional y autonómico están en la agenda informativa durante este mes de enero. Un hecho que los sindicatos rentabilizan para ganar en su estrategia de sensibilización de la opinión pública. Antonio Noria declara “**nos encontramos muy mal porque lo peor que puede ocurrir es moverse con hipótesis y rumores**”. Pero es claramente lo que les beneficia en su estrategia política y de comunicación.

El 21 de enero se inicia el juego político con la entrada del PP en el escenario público cuando la crisis institucional ya puede constatarse. A partir de ahora el PP inicia una estrategia comunicativa basada en llevar la iniciativa política de pedir la comparecencia en el Congreso de los Diputados y en el Parlamento de Andalucía de los responsables de Industria, ministro y consejero respectivamente. Este anuncio en prensa a través de **un comunicado** como herramienta de comunicación muestra la iniciativa tomada por el PP para entrar en el debate político.

El PP se posiciona tomando en este sentido ventaja porque al pedir las distintas comparecencias de responsables políticos va a poner en escena a dos administraciones que tienen una posición comprometida en sus estrategias informativas. En cualquier caso es una iniciativa que llega con retraso puesto que los sindicatos llevan un mes incidiendo en ella.

Se trata por tanto de una **comunicación estratégica planificada seguramente a medio plazo** pero con visos de ser efectiva de cara a un posicionamiento con ventaja en la esfera pública.

La crisis institucional se va a ir complicando a medida que transcurre el tiempo si los comités de empresa consiguen poner contra las cuerdas al resto de instituciones, es decir a todos los partidos políticos y administraciones.

Cádiz Información, 27 enero, “ CCOO anuncia movilizaciones y medidas de presión en Astilleros Españoles en protesta por el plan de reconversión que pretende aplicar el INI. El presidente del comité de empresa de Cádiz, Jesús Gargallo, que regresó ayer de Madrid, informará hoy a los trabajadores del calendario acordado”. *“La asamblea de los trabajadores decidirá el inicio de los paros”* con este titular publicado el mismo día los sindicatos se muestran ante las opinión pública legitimados en la toma de decisiones. Son interlocutores de todas las administraciones. La principal baza que ganan en el terreno de la comunicación en este momento es el consenso y la legitimación de sus decisiones ya que, a diferencia del poder político, los sindicatos están legitimando sus acciones y se encaminan a pedir el apoyo a sus tesis.

Diario de Cádiz 28 enero “Comités de empresa buscan apoyo político a sus tesis”.”**Intentan que PP, PSOE e IU se alineen contra la reconversión”** Los sindicatos reclaman una postura institucional de los partidos políticos, en la línea de sus

planteamientos. Se está reclamando un posicionamiento político que va más allá de la confirmación de los anuncios del gobierno. En la sombra de desinformación exigen de los partidos políticos un posicionamiento claro. Se está incidiendo en una **idea fuerza** que forma parte de la **cultura de la Bahía**. La **solidaridad** entre trabajadores y con los trabajadores es una clave estratégica importante. En torno a ella se está construyendo toda una estrategia institucional que empieza a anular posicionamientos de la administración pública necesarios en este mapa político.

Termina el mes con el siguiente titular “**Trabajadores y políticos defenderán los puestos de trabajo de AESA en Cádiz. IU, PP y PSOE mostraron su apoyo al comité de empresa**”. Los partidos políticos han entrado en el juego de la desinformación y han realizado una apuesta política sin haber tomado posturas estratégicas como instituciones y como responsables políticos de administraciones que debieran haber liderado las conversaciones y los encuentros para que las decisiones fueran tomadas a un nivel ejecutivo. Este error es el que pone de manifiesto que el poder político es el que genera la crisis institucional al no haber logrado significar la crisis a tiempo.

Estos son los síntomas que confirman que estamos ante una crisis institucional y las posturas anteriormente analizadas son los factores que la motivan. Hemos estudiado las dinámicas de interacción en que se mueven estas instituciones durante el conflicto de astilleros.

Recopilar y analizar estos titulares en sus **coordenadas espacio temporales** (ámbito local, regional y nacional) nos permite trazar un mapa geoestratégico en el que las instituciones van a realizar movimientos estratégicos para ganar ventaja competitiva o perderla. Es un trabajo de campo necesario para **contextualizar el surgimiento de la crisis** y observar el desarrollo de la misma hasta llegar a conocer sus efectos. Las claves de la misma ya están planteadas desde el primer mes y la **ventaja estratégica** la tienen los sindicatos, que ya tienen alineados a todos los partidos políticos en la defensa de unas tesis que responden a informaciones no oficiales.

En este punto cabría preguntarse qué papel juega la prensa. Los periodistas como profesionales de la información y la prensa institucional que diseña y ejecuta los planes de comunicación o las **herramientas de comunicación institucional**.

En el año 95 **la cultura de gestión de crisis** no estaba implementada entre los gabinetes de comunicación de la época. La prensa no lideraba en ningún caso medidas o herramientas de comunicación política. Posiblemente sería necesario delimitar claramente las funciones del periodista institucional dotándole de la identidad profesional adecuada que le capacite para adentrarse en ámbitos de negociación y gestión a nivel institucional.

Con este trabajo pretendo observar **el comportamiento y la significación que los actores sociales realizaron del conflicto** de astilleros y como deriva esta significación de la crisis. Pero también sería necesario en este punto poner en evidencia que la significación de la crisis es un ejercicio de análisis estratégico, que en algún momento debe ser realizado por algún profesional de la comunicación institucional. Será este además el que deba implementar las herramientas de gestión de crisis y desarrollar una fase de planeamiento que permita la resolución del conflicto en los mejores términos para todos los que comparten el espacio público.

Aprender a significar las crisis podría ser la clave para liderar estos procesos a tiempo, antes de que su pérdida de equilibrio derive en una crisis institucional en todos los ámbitos de gestión. La radicalización de una crisis de este perfil tiene su máxima expresión en la aparición de la violencia como herramienta de cambio. La falta de una cultura estratégica entre los profesionales de la información que ocupaban por entonces los gabinetes de comunicación, puede ser la causa de ese vacío institucional. Profesionales de la información incapaces de significar la crisis y gestionarla.

La metodología desarrollada en el presente estudio nos ha permitido analizar los conceptos, las teorías y los contextos que tienen relación con los conceptos y las experiencias profesionales y situaciones profesionales que permiten aplicarlas. Me he centrado para ello en **una observación participativa de los hechos**, a través del análisis en prensa de los **mensajes lanzados a la opinión pública** y las iniciativas desarrolladas por los actores de este mapa político. He desarrollado para ello distintas

fases de estudio: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. En la fase exploratoria he pretendido poner sobre la mesa el marco conceptual en el que nos vamos a mover. La fase descriptiva nos permite analizar como es y cómo se manifiesta el conflicto.

El cambio es en definitiva la clave de todo el proceso de crisis. La resistencia al cambio se manifiesta en este caso como la estrategia desarrollada por los comités de empresa, a fin de perpetuar una cultura sociolaboral en la Bahía, que entraba claramente en crisis con el anuncio de la UE de que el pilar del sector industrial no sería la **“solidaridad” sino la “viabilidad”**.

Significar la crisis hubiera obligado tanto a la prensa como al poder político a enfrentar el cambio, a pesar de que el mismo hubiera provocado una revolución social en el entorno de la Bahía, que debía haberse resuelto con la aplicación de un plan de comunicación estratégica de gestión de crisis, capaz de facilitar una información veraz y clara que erradicara las sombras, las dudas y las informaciones no oficiales.

Si ello hubiera sido posible las instituciones políticas hubiesen reaccionado desde la responsabilidad, no por ventaja competitiva en ventaja preelectoral, sino por la necesidad de tomar decisiones de cara a los planes de la UE. Las instituciones políticas derivaron su responsabilidad a los actores afectados, es decir los trabajadores. El cambio se vislumbraba como inevitable.

El cambio produce la pérdida de equilibrio y por tanto identificamos la crisis como fenómeno real y somos capaces de percibir y detectar sus componentes esenciales. Se produce una dialéctica para reponer el equilibrio. Si la crisis está significada el cambio va gestándose de forma menos traumática y permitiendo una situación de ventaja para todos, en la lucha por recuperar los centros de gravedad. Superada la crisis el cambio se estabiliza y genera una cultura general acorde al mismo.

A través de la metodología correlacional he intentado relacionar los distintos conceptos entre si (crisis, conflicto, estrategia, gestión estratégica, herramientas de gestión..) y los distintos ámbitos de aplicación, en este caso un ámbito local, supramunicipal en el entorno de la Bahía y administraciones de distintos ámbitos

nacional, autonómico y local para ver el fruto de las interacciones entre los mismos. También están relacionadas las distintas disciplinas y teorías que intervienen en la comunicación estratégica (el arte de la guerra, teoría de los juegos etc..).

DIARIO 16, 2 de febrero publica que los parlamentarios andaluces del PP, Antonio Sanz, PSOE Luis Pizarro, Juan Vicente Acuña de IU y Ramón Sanchez Heredia **PAhan ratificado un documento para la defensa de los puestos de trabajo** en astilleros. Anuncian que van a llevar al Parlamento Andaluz el hecho para llevarlo a instancias nacionales. En el cuerpo de la noticia se añade que *“todavía se desconocen los extremos concretos que figuran en el anuncio para el plan de reconversión. Fuentes oficiosas cifran en 4000 los empleos a recortar en el sector.* Estamos por tanto aportando datos de fuentes oficiosas, lo que resta legitimidad a cualquier pronunciamiento del gobierno. El Diario de Cádiz publica el manifiesto en apoyo del sector naval que también debatirá el Congreso de los Diputados. Se incide en el mismo error. La administración no está para solidarizarse sino para gestionar y administrar. El mensaje adoptado es erróneo institucionalmente hablando.

Martes 7 Febrero. Cádiz Información. Una nueva institución se suma a la defensa de astilleros en esta línea de brindis al desconcierto. El presidente de la **Diputación**, Jesús Ruiz, informó que la corporación provincial ha decidido sumarse al manifiesto suscrito por los parlamentarios de las diferentes fuerzas políticas, para defender de forma conjunta los puestos de trabajo en astilleros. La prensa no está tomando ninguna posición de análisis sino de escenificación de una solidaridad global que de momento no se sabe a dónde conduce.

Agencia EFE Febrero 7. “IU exige a la Junta que se enfrente al INI en defensa de los empleos de AESA”. IU está poniendo entre las cuerdas a la Junta de Andalucía, en esa misma estrategia a medio plazo desarrollada por el PP. Los partidos políticos están aparentemente juntos ante la defensa de astilleros, pero comienzan a desarrollar estrategias electoralistas para trasladar a la opinión pública una imagen de división interna del PSOE o de desgaste del gobierno socialista.

Esta estrategia no tiene nada que ver con la defensa de astilleros, es una comunicación estratégica no de significación de crisis, sino de interés electoralista de

posicionamiento previo. La parlamentaria de IU por Andalucía, Concepción Caballero exige del gobierno andaluz que defienda a los trabajadores aunque le cueste un enfrentamiento y confrontación con el INI. Acusó por otra parte al consejero de Industria, Antonio Pascual, de mantener un silencio muy significativo en las negociaciones con el comité de empresa. IU exige actuaciones concretas de la Junta.

El ministro de Trabajo José Antonio Griñán ha insistido en que su departamento no conoce ningún plan de reducción de empleo en astilleros y asegura que la cartera de pedidos no obliga a pensar en que tenga que haber una reestructuración. Griñán explica que se ha interesado por este asunto ante los insistentes rumores sobre una regulación de empleo en las factorías de AESA y asegura que el ministerio de Trabajo no ha recibido proyecto alguno en dicho sentido y afirma que si no lo tiene el ministerio de Trabajo es que prácticamente no existe tal cosa. A casi dos meses del inicio de la crisis, la institución que debiera haber liderado la política de comunicación estratégica sale a la opinión pública restando importancia a la existencia de un plan de reestructuración del sector. Si es así podría el gobierno haber salido al paso ante las primeras declaraciones sobre el tema, para evitar la situación de desinformación.

Cuando el ministro da la cara ante la opinión pública el gobierno andaluz ha presentado ya hasta iniciativas parlamentarias con el resto de fuerzas políticas. Es desproporcionada la intervención del ministro respecto de la gravedad institucional en la que está inmerso.

Cádiz Información, 20 de febrero. El INI plantea cerrar la planta de astilleros en la capital gaditana. Dos días después de las declaraciones del ministro. No solo hay desconcierto sino que las declaraciones comienzan a ser contradictorias en el gobierno de la nación. Ese mismo día el comité de empresa prepara movilizaciones dentro y fuera de la factoría. Los sindicatos insisten a Cesar Braña, gobernador civil, que no se responsabilizan de lo que pueda ocurrir. Comienzan claramente los mensajes de fuerza de emprender movilizaciones violentas. Finaliza el mes de febrero con anuncios de movilizaciones que hacen vislumbrar un recrudecimiento de las medidas de presión por parte de los sindicatos.

Diario de Cádiz, jueves 16 de marzo “La plantilla de AESA tendrá que reducirse forzosamente”. Con ello se pretende lograr la viabilidad que propugnas los acuerdos de la OCDE. Aportan un dato anunciando que los centros de la Bahía perdieron en el año 94 más de 10.000 millones de pesetas. Las declaraciones son realizadas por el presidente de astilleros, Carlos Martínez de Albornoz. Afirma *que “sin duda alguna habrá que realizar una nueva regulación de plantilla en todas las factorías del grupo. En caso contrario estaríamos obligados a cerrar nuestros centros de trabajo, algo que están esperando nuestros competidores y que no vamos a permitir”.* Estas declaraciones se realizan en prensa dos meses después del inicio del conflicto. Los tiempos utilizados para dar información sobre los planes del sector han sembrado ya la desconfianza en los directivos de AESA. Es imposible recuperar la credibilidad para la institución. La empresa ha perdido la batalla de la comunicación desde el principio por no haber gestionado su comunicación institucional de forma estratégica, sino salir al paso del devenir informativo. En la noticia se aporta una información clara que de haberse producido en su tiempo habría permitido a la empresa posicionarse estratégicamente en la opinión pública.

Viernes 17 marzo, Cádiz Información “Gargallo dice que astilleros pierde dinero por la incapacidad de sus directivos”“El PA califica de inútiles a los directivos y la Junta rechaza la reducción de empleo”. Los sindicatos se muestran fuertes en prensa para deslegitimar a los directivos.

AESA quiere que la UE ayude a eliminar la carga financiera. El PSOE gaditano reitera su negativa a aceptar una nueva reconversión naval aunque reconoce que hay que mejorar la forma de funcionamiento de esta empresa. El PSOE reclama del resto de grupos políticos que *“se informe con solvencia a la opinión pública”.* Afirma *que en el 98 los astilleros se verán obligados a cerrar los ejercicios sin resultados negativos ya que a partir de ese año no podrán contar con financiación pública para nivelar sus cuentas. Se pide por tanto que la oposición debata el asunto de astilleros pero con propuestas concretas.* De esta forma el PSOE andaluz pone pie en pared y decide liderar una política informativa que transmita una información clara sobre el futuro del sector y los posicionamientos del gobierno central. Hace un llamamiento a la responsabilidad política de los grupos políticos. Esta declaración también llega tarde puesto que tendría que haber sido liderada hace dos meses. El diputado gaditano,

Francisco Vázquez, nombrado coordinador de campaña de cara a las próximas elecciones municipales de mayo destaca la *“necesidad de acometer mejoras de tipo tecnológico, fiscal y de producción con un acuerdo con los sindicatos más serio y de acuerdo con las necesidades de la factoría”*.

El País 20 de marzo. El comité de astilleros tilda de irresponsable a la dirección por revelar cifras de pérdidas trucadas. La polémica es abierta por los medios de comunicación al poner entre las cuerdas a la empresa por revelar la cifra de pérdidas. Se culpa a la empresa cuando realmente el gobierno no está aportando información. El propio comité de empresa considera que la dirección ha actuado de forma irresponsable y que ha escamoteado los datos positivos. En esta información se ve como se decide hacer culpable a la empresa. Los sindicatos aprovechan la debilidad de la empresa frente al gobierno central. Se culpabiliza a la empresa.

Cádiz información. 20 de marzo. El PA pide la dimisión del presidente de Astilleros Españoles. La estrategia de culpar a la empresa se centra en todas las direcciones. El PA es el encargado de pedir esta dimisión elaborada y servida por el PSOE. La guerra institucional se está basando en los ajustes de cuenta entre instituciones, ahora que el poder político pretende liderar el panorama de la crisis.

Diario de Cádiz, 23 de Marzo. El INI cifra en 14.400 millones de costes de subactividad en los astilleros. El plan estratégico de competitividad trata de reordenar la estructura financiera de los astilleros que padecen un alto nivel de endeudamiento, como consecuencia de las pérdidas continuadas y de las dificultades presupuestarias para una recapitalización.

Diario de Cádiz, 30 de Marzo. El comité de empresa de AESA Cádiz agradece al alcalde sus gestiones. El comité de empresa lo define como *“una despedida especial por parte del comité de empresa”*. *“Siempre ha estado dispuesto a recibirnos y en los últimos tiempos ha hecho lo que ha podido para evitar la pérdida de puestos de trabajo”*. Los sindicatos deciden la imagen institucional de cada líder. Los buenos y los malos pasan por el crisol de su criterio y este no tiene nada que ver con las siglas puesto que el gobierno local era del PSOE. El alcalde Carlos Díaz podría haber liderado una

apuesta institucional a nivel local que hubiera generado concierto entre administraciones de un mismo signo político. Esta estrategia podría haber sido gestionada por el jefe de prensa y hubiera podido generar un comité de crisis en el que hubieran estado representadas las administraciones y todos los agentes sociales, incluida la prensa. Hubiera sido el comité de crisis el foro idóneo para significar la crisis. A partir de ahí la prensa hubiera podido tomar un cariz más analítico y todos hubieran asumido posturas de responsabilidad ante la crisis. Pero el alcalde se despedía de su paso por el gobierno de la ciudad. La apuesta por la alcaldía de Cádiz era débil.

Diario de Cádiz. 31 de Marzo. Unos mil trabajadores colapsan ayer el puente Carranza. Antonio Noria *“emplearemos acciones como las de hoy, decididas en asamblea y cuando creamos oportuno” “se está intentando la mediación de todo el que pueda hacer recapacitar porque los trabajadores sabemos que estamos cargados de razón”* se reparten octavillas entre los automovilistas denunciando “clima irrespirable que se vive en la empresa por la actitud antidialogante de Astilleros. Advierten que existe *“un intento de descabezar la representación legal de los trabajadores y crear por medio del terror y la represión un ambiente propicio para volver a imponer una reconversión, que puede suponer la pérdida del 40% de los puestos de trabajo en el sector naval. El escrito concluye diciendo que “800 excedentes en astilleros de Puerto Real y 245 en los de Cádiz hundirían definitivamente la Bahía, zona que ya de por sí ha batido todos los records europeos imaginables en tasa de paro”*. La campaña de información incide en mensajes de solidaridad, de nivel de paro y de palabras como represión, actitud antidialogante.. un lenguaje diseñado para la confrontación y la manifestación callejera. Se está diseñando la movilización.

Comunicado de la ejecutiva del PSOE. Propone la **mediación de la autoridad laboral** e incluso plantea la posibilidad de **recurrir a la vía judicial** para solucionar definitivamente el problema. Los socialistas critican **la politización de las relaciones laborales, en una empresa que atraviesa por una situación complicada.** La ejecutiva se ve contra las cuerdas por los sindicatos. Es una medida a la desesperada pero no aporta ninguna posición de liderazgo en el espacio público. La ejecutiva del PSOE sabe que ha caído en la trampa de los sindicatos.

Cádiz Información, 1 de abril. La diputación critica al INI y sale en defensa de Astilleros. “el plan de competitividad enmascara un desmantelamiento industrial”

la Diputación presenta una moción firmada por la totalidad de los grupos políticos según la cual los diputados provinciales se comprometen a emprender acciones políticas para defender los puestos de trabajo en astilleros. La propuesta insta al ministerio de industria y al INI a negociar planes de futuro del sector naval con los sindicatos y con la comunidad autónoma. Pide un rejuvenecimiento de las plantillas de trabajadores. Es claramente la voz de los sindicatos a través de una administración que escenifica un falso consenso en torno a la solidaridad.

El País, sábado 1 de abril. Jesús García Villoslada, secretario general de AESA.

“No podemos hacer más concesiones” precisa las causas que han conducido a la actual situación *“desde el principio se aceptó la mediación de la delegación de Trabajo en lo referente al conflicto. Luego algunos miembros del comité de empresa se dedicaron a cometer una serie de hechos que son incluso constitutivos de delito como fueron el desalojo de un taller o la retención durante 18 horas de directivos de la compañía”*. La opinión pública comienza a conocer procedimientos de los sindicatos que no se identifican con protestas o pronunciamientos pacíficos. A pesar de ello ni siquiera en prensa son juzgados estos hechos. El clima de opinión está enaltecendo los procedimientos violentos contra lo que se vende en los medios como represión a los trabajadores y sus derechos.

Diario de Cádiz, 5 de abril. La manifestación de AESA reunió a 2.000 trabajadores y alteró sensiblemente el tráfico.

Antonio Noria destaca la solidaridad de los representantes de otras empresas de la Bahía que secundaron la convocatoria y precisó “esto ya no es un problema de que haya cuatro sancionados o no los haya, es un problema de fondo” “el problema es que la reconversión está ahí y los trabajadores entendemos que es un lujo para la bahía que no puede permitirse la pérdida de ni un solo puesto de trabajo más”. La pérdida de puestos de trabajo en la Bahía es la idea fuerza que alinea a todos y los sindicatos la utilizan constantemente.

Diario de Cádiz, 8 de abril. Astilleros abre en puerto Real expediente a otros veinte sindicalistas.

18 son miembros del comité y otros dos son delegados de CCOO y UGT. La empresa lo define como “mero trámite” para no incurrir en discriminación sindical.

La prensa considera que la empresa pretende evitar así que los sindicatos usen en el comité de conflictos la discriminación sindical como argumento contra las sanciones. Comunicado de sindicatos *“con estas actitudes demuestra la empresa que las informaciones que está lanzando a la opinión pública de dialogo, sosiego y búsqueda de entendimiento para salir de esta problemática no tiene nada que ver con la realidad con la que actúa”*. El comité de empresa de CASA anuncia que respaldará todas las acciones coordinadas que se aprueben para dejar sin efecto a las sanciones. Nadie en la Bahía sería capaz de decir lo contrario. No existen corrientes de opinión ni posiciones discrepantes.

Cádiz Información 10 abril. Noria *“los nervios de los trabajadores están a flor de piel. Están exigiendo al comité de empresa más mano dura ante esta situación. Esperemos que la olla no estalle”*. Tienen expectantes a la opinión pública y saben que la estrategia del miedo funciona ante una administración debilitada públicamente. Se desencadenan los actos violentos:

“Los últimos incidentes ocurrieron en Semana Santa cuando medio centenar de operarios de la factoría causaron destrozos en las oficinas de la dirección mientras los directivos estaban en sus puestos de trabajo, según la empresa. Los trabajadores entraron rompiendo puertas, muebles, cristales, cortinas cuadros y maceteros. Noria dice que no tiene constancia de estos daños. El presidente del comité de empresa junto a otros tres sindicalistas está suspendido de empleo y sueldo durante tres meses por retener a unos directivos”.

Diario de Cádiz, 23 de mayo. Los comités de empresa de AESA, CASA y Tabacalera critican al PP. Denuncian que Álvarez Cascos dijo que no descartaba una privatización de estas compañías públicas. Los representantes sindicales envían un comunicado afirmando *“las manifestaciones del secretario general del PP nos hacen no confiar en absoluto en el partido político que no deja explícitamente claro su posición de defensa de las empresas públicas”*. *“Rechazamos en nombre de todos los trabajadores al sentirnos insultados cuando se habla de fábrica de parados”*. Para los sindicatos las declaraciones de Cascos *“no son casuales, sino que obedecen a una estrategia planificada de montar una campaña de desprestigio ante la opinión pública con el objeto de ir preparando el terreno para abordar en su momento las*

privatizaciones de este tipo de empresa. “combatiremos desde la movilización contra el gobierno que sea”. Están vislumbrando que si se produce un cambio de gobierno en la nación, éste tomaría una postura activa que acabaría realmente con el orden establecido en el panorama tradicional del sector.

Cádiz Información. 2 de junio. El presidente de astilleros confirma que los astilleros presentan un exceso de mano de obra que obligará a implantar ajustes laborales suaves que serán consensuados con los sindicatos. *“en estos momentos los astilleros están con mucha carga de trabajo y no queríamos que nuestra posición en el mercado se vea mermada puesto que nos ha costado mucho conseguir esto durante los últimos años y no queremos que esto peligre por conflictos sociales”. “En la actualidad los astilleros tienen un mercado creciente con precios bajos que ofrecen productos tecnológicamente desarrollados y competitivos y están contratando con los armadores punteros en el mundo, pero tienen un problema de productividad, de ser eficientes”. “Para mejorar esa competitividad se ha diseñado un plan de eficiencia que aplicará en los próximos meses y deberá recoger medidas para paliar el exceso de mano de obra. Será un plan difícil pero soy optimista porque va a recoger unas aportaciones económicas muy importantes del gobierno y no será un plan de ajuste sino de mejora de competitividad. Los astilleros deben evolucionar como lo han hecho en el resto de Europa hacia una oferta de síntesis que les permita fabricar productos completos al igual que ocurre con el sector automovilístico. Existen expectativas de que aumente la demanda hasta el 2004 pero se prevé un descenso en la cartera de pedidos para después de dicho año”.*

La empresa comienza a dar información real sobre el sector, la situación real de astilleros y los planes de futuro pero es una visión desde la empresa y el gobierno no ha sido capaz de transmitir esta información desde un punto de vista político. La cuestión de la gestión del tiempo es fundamental en la comunicación institucional.

Cádiz información. 6 de junio.La factoría de astilleros tiene asegurado el empleo al cien por cien hasta final de año. Gargallo no cree necesario los despidos por lo que *“no entiendo las últimas declaraciones de Martínez Alborno en las que asegura que para hacer rentable a las empresas del grupo estas deberían de pasar por una reducción laboral”* Afirman que no ha habido comunicación por parte de la empresa de manera oficial y dicen que esperan que después de las elecciones municipales se comunique la

decisión del recorte de personal y cómo afectaría este. Las fechas electorales marcan también en este punto las interacciones entre sindicatos y administración.

El Correo de Andalucía, 27 de junio. Temor en astilleros de Cádiz por el posible abandono de la reparación de buques. *La dirección de Construcción Naval del INI anuncia el posible abandono de la reparación de buques, lo que supondría el cierre de la factoría de la capital gaditana, donde el 80% de la actividad se destina a la reparación.* Ni sindicatos ni trabajadores han recibido una comunicación oficial de esta noticia, sobre la que tan solo existen algunas filtraciones. Gargallo responde a estas noticias anunciando que “*los nervios se están apoderando del personal que va conociendo las noticias a través de los medios de comunicación y están en guardia*”. Se va preparando el clima de movilización con mensajes como este.

El País 28 de junio. Los trabajadores de astilleros se movilizan ante el anuncio de cierre de las plantas de Sevilla y Cádiz. Gargallo “*si quieren guerra la tendrán porque Cádiz no puede permitir que cierren su astillero. Sería una tragedia, una catástrofe para toda la Bahía*”. Los trabajadores de Cádiz acordaron en asamblea oponer una “resistencia radical” a cualquier nueva reconversión. Los trabajadores consideran que la proliferación de noticias de cierre cuando aún no se han producido comunicados oficiales responden a una estrategia para amedrentar y preparar así graves ajustes de plantilla. El lenguaje utilizado se va radicalizando. Los mensajes comienzan a tener tintes panfletarios y la estrategia de alianzas políticas está dejando paso a un clima de protagonismo sindical que conduce a buscar posiciones de fuerza ante la debilidad del poder político y la falta de información y de respuestas.

Diario de Cádiz, jueves 29. El PP pide la intervención de la Junta de Andalucía. Antonio Sanz solicita al INI que deje la política del miedo. Sanz destaca que en los últimos diez años setenta y dos de cada cien obreros de los astilleros de la Bahía han perdido su puesto de trabajo “*El PSOE se ha convertido en el Atila del empleo*”. *Los populares piden al INI “que juegue limpio y deje de provocar el miedo en las familias*”. *El PP teme que el PSOE esté preparando una nueva reconversión naval lo que significará liquidar puestos de trabajo.* El lenguaje del PP se corresponde más con la estrategia de los sindicatos que con una postura de responsabilidad como partido en la

oposición. No realiza una oposición leal al PSOE sabiendo la gravedad de los hechos a los que se enfrenta.

Diario de Cádiz, 29 de junio. Las empresas del sector portuario califican de catástrofe el cierre de astilleros. Agustín Domínguez, presidente de la Autoridad Portuaria declaró que *“no hay base objetiva razonable para dar credibilidad al cierre de las reparaciones navales en AESA. Ningún directivo de INI se ha manifestado en este sentido por lo que los planes no tienen consistencia. En este sentido afirmó que el director de la factoría le había confirmado desconocer este proyecto.* La Autoridad Portuaria realmente está contribuyendo al clima de confusión. Son declaraciones basadas en la falta de información oficial. Es un agente de la administración central que entra en el escenario público incidiendo en la espiral de desinformación.

Diario de Cádiz, 30 de junio. IU pregunta que hará la Junta para evitar el cierre de la factoría de astilleros. El grupo presentó una interpelación urgente en el Parlamento de Andalucía al consejero de Industria para que explique las medidas que adoptará el gobierno autonómico sobre el sector naval en Andalucía. *El diputado gaditano de IU, Gerónimo Andreu, ha pedido también la comparecencia urgente en el Congreso del ministro de Industria para que aclare los rumores que rodean al plan estratégico de competitividad.* Son posiciones de fuerza que no han resultado dar una información oficial.

Agencia EFE, 30 de junio. Marrero reitera que la Junta apuesta por mantener el empleo en AstillerosA la pregunta parlamentaria formulada por el PP, el consejero de Trabajo afirmó que *“me manifiesto en contra de cualquier plan que suponga una pérdida de empleo. La solución al problema no está en reducción del empleo sino en la mejora de la competitividad. Apuesto por el desarrollo de una acción permanente de formación profesional.* Por su parte el líder popular afirma *“no se puede permitir que el INI siga lanzando balas de fogueo en astilleros de Cádiz ni que amenace con el cierre”.* Son declaraciones que inciden en las fisuras internas del PSOE en las distintas administraciones e instituciones.

Cádiz Información 5 de julio. Teófila rechaza la propuesta socialista de hacer frente común en favor de astilleros. Dice que Moral, el líder socialista en el

Ayuntamiento de Cádiz, debe convencer a sus superiores para que no hagan la reconversión. La alcaldesa ha desestimado la propuesta lanzada por el líder socialista en el ayuntamiento, Fermín Moral, para que PP y PSOE hagan frente común contra la reconversión de astilleros. Considera la alcaldesa ilógica la postura del socialista *“cuando en los últimos años el PP ha sido la fuerza política que ha mantenido un contacto más permanente con el comité de empresa de AESA en Cádiz, a fin de analizar la situación en que se encuentra y conocer la repercusión que podría tener una nueva reconversión.*

Esta postura de la alcaldesa es una pérdida de oportunidad para haber liderado desde el ámbito local la postura de consenso que realmente puede ser efectiva para restablecer el equilibrio institucional. Creo que en este punto se podía haber liderado una mesa de consenso y negociación que si tiene su base en el ámbito municipal permite generar condiciones de consenso más efectivas. La prensa hubiera podido en este caso implicarse en este sentido para recuperar el tono institucional perdido en este escenario político.

Diario de Cádiz, 6 de julio. El comité de empresa amenaza con desencadenar una guerra si hay reconversión en astilleros. *“adoptaremos las vías de negociación antes de adoptar las medidas de movilización, como mucho aceptaremos las prejubilaciones”.*

No se aborda la cuestión en su conjunto.

Cádiz información, 10 de julio. Alcaraz dice que el cierre de astilleros es un acto de terrorismo económico. Llama a la movilización general contra los planes de industria. IU está radicalizando su discurso para intentar liderar el momento político.

Cádiz Información 11 de julio. Antonio Sanz *“es intolerable que el año de vacaciones del presidente Chaves le haya hecho reaccionar cuando los astilleros andaluces ya tienenla soga al cuello del INI”.* Son declaraciones oportunistas que dejan en evidencia la superficialidad con la que su grupo aborda el problema.

Diario de Cádiz 11 de julio La ejecutiva del PSOE afirma *“los tecnócratas que han ideado al reconversión deben ir de patitas a la calle”.* La ejecutiva del PSOE y los

secretarios regionales de Comisiones Obreras y UGT tacharon de salvaje el Plan de Reconversión y abogaron por poner en la calle a *“ese grupito de tecnócratas que han elaborado el plan. A la reunión en Sevilla asistieron responsables sindicales y miembros de la ejecutiva del PSOE. Los sindicatos anuncian que hoy se entrevistan con Chaves para pedirle el pronunciamiento formal de rechazo en el Consejo de Gobierno. El responsable de UGT declaró “el gobierno andaluz debe ser más beligerante si quiere tener algo que gobernar”. Así criticó la injerencia del secretario general del partido comunista, Felipe Alcaraz que el pasado fin de semana recriminó la actuación de los sindicatos en Andalucía.*

Esta postura pone en evidencia la falta de comunicación con la empresa. Los tecnócratas en cualquier caso no son políticos y sus recomendaciones se mueven a nivel técnico que no tienen por qué comprometer las decisiones políticas. La realidad es que el PSOE sabe que le falta liderazgo político en este punto y prefiere desautorizar a los técnicos. Esta postura de cara a la opinión pública no favorece al poder político.

Diario de Cádiz 11 de julio. La DCN confirma su intención de cerrar astilleros de Cádiz y el *plan estratégico contempla prejubilaciones y bajas incentivadas para 1300 trabajadores y la bajada de salarios para el resto. Son planes presentados por el presidente de la empresa confirmando los temores del sector. Informa que a esta situación se llega por el exceso de plantilla, los altos costes financieros y el fuerte incremento de la capacidad de construcción mundial que ha abaratado los precios. Anuncia que si no se realiza la reconversión prevista la UE no permitirá que el gobierno de a AESA el dinero para llevar a cabo el reflote de la empresa. Anuncia que el 15 de agosto es la fecha tope para negociar con sindicatos puesto que para entonces el plan debe ser presentado a la UE.*

Estas declaraciones son realizadas desde la empresa. El gobierno no toma posición respecto al futuro de la construcción naval.

Cádiz información 20 julio, IU propone la creación de una plataforma para luchar contra la reconversión naval. Afirma que Chaves conocía desde hacía diez meses los planes de Industria. *“Se están riendo de la ciudad”, “en la pasada campaña electoral el PP con Álvarez Cascos dejó claro que iban a privatizar astilleros por mucho que ahora Teófila Martínez se ponga a la cabeza de las reivindicaciones de los trabajadores”. “Detrás de este plan de reconversión está el gobierno y detrás el PSOE porque el*

gobierno ya ha hecho anteriores reconversiones” el concejal de IU José López, hace un llamamiento a la ciudadanía para apoyar a los trabajadores. Si no se lucha hoy por la factoría mañana le puede tocar a otros. El cierre de astilleros es solo el primer paso”

Se lanza el llamamiento a la opinión pública incidiendo en lo que se considera la “necesaria solidaridad” para evitar la reconversión. Se incide desde todos los partidos políticos en los llamamientos a la movilización. Hay una ausencia total de análisis de la situación en prensa.

ABC viernes 14 de julio. El parlamento insta a la Junta a que pida el cese de los responsables del plan contra astilleros y que se garantice su máxima actividad.

En la entrevista realizada para ABC, el presidente de AESA entra en profundidad en la situación de la empresa y aporta una información clara y directa de los problemas que existen y de la realidad de la reconversión. Esta información no despierta el análisis en los medios de la Bahía. El debate se ha centrado ya en el juego político y en esa esfera política es donde las acciones de comunicación están siendo dejadas atrás ante la radicalización de los discursos. Estos son los términos de la entrevista:

ABC viernes 14 julio. Los astilleros no pueden vivir permanentemente subsidiados,*según afirma Martínez Albornoz, quien asegura que el plan estratégico es la última oportunidad para poner el sector público su rentabilidad. Socialmente se comprende la reacción de los sindicatos y de fuerzas políticas porque afecta a áreas con gran desempleo.*

Es cierto que en las reuniones informales con el presidente de la Junta no se le anuncio en ningún momento la posibilidad de cierre de las factorías”. “no tengo ningún comentario que hacer a las críticas que piden el cese de técnicos de mi departamento porque no voy a añadir más dificultades a la negociación que empieza el lunes”. “la elaboración del plan se hizo entre enero y febrero y se realizó de abajo hacia arriba. Es decir cada una de las factorías elaboró su diagnóstico y las propuestas barajándose distintas alternativas.

El informe global se presentó ante el INI y el ministerio de industria que habrían de decidir cuáles eran las más eficaces para asegurar el futuro del sector. Lo que se ha elaborado es un plan de empresa que reconozco que es duro pero que nos permitirá hacer que el sector de la construcción naval nacional entre en rentabilidad porque en caso contrario no extremos en el mercado. Eso es lo que se ha hecho y lo que pretendemos es negociarlo con los sindicatos. Repito que no es posible seguir recibiendo subsidios. Tenemos que ser capaces de captar contratos, ejecutarlos en el menor tiempo posible y ganar dinero. No va a ser el fin de la construcción naval sino justo lo contrario.

Nuestro objetivo no es hacer el negocio más pequeño sino mayor. Hay un acuerdo del congreso de crear un fondo estatal de garantía para el sector como medida de ayuda que fue iniciativa del PP y que esta siendo estudiada por otros departamentos y que está en trámite puesto que la propuesta ha sido totalmente asumida por el Ministerio de Industria.

Esta clave es importante porque es una medida del gobierno nacional que cuenta con el respaldo del congreso y que por lo que se ve es una medida positiva a ojos de la empresa.

Los grupos de construcción naval europeos todos arrojaron beneficios y nosotros estamos muy mal. Tuvimos unas pérdidas de 45.000 millones. Pese a la presión de la UE y la OCDE se ha conseguido un periodo transitorio importante que nos permita ser rentable. Como no cumplamos los requisitos que se nos exigen estarán encantados todos los países en que nos quedemos fuera del mercado y cerremos porque se distribuirán nuestra capacidad de construcción. Ahora todos los astilleros tienen beneficios y para nosotros es la última oportunidad.

Sobre el plan es si afirma que el plan es bueno aunque duro porque plantea soluciones a los problemas de raíz principalmente en el tema de la productividad y establece un nuevo marco de relaciones laborales y recoge medidas importantes sobre aspectos tecnológicos y productivos de gestión comercial e innovación. Los anteriores tuvieron aspectos positivos ya que la capacidad de España en cuanto a tamaño era excesiva. Todos en Europa hicieron ajustes.

En España la primera fase de adaptación se hizo tarde. Las previsiones en el año 93 no se cumplieron por el propio funcionamiento del mercado pero en estos años para España han cambiado muchas cosas. Hace 7 años no estábamos en el mercado, no construíamos ni un solo barco. Hemos recuperado nuestra presencia en el mercado y se han realizado mejoras de productividad y tecnología. Tenemos los factores básicos para ser rentables en un futuro. La OCDE establece ayudas hasta el límite de 180.000 millones que tienen que estar comprometidos antes del 31 de diciembre del 95 y los planes aprobados.

El plan que nosotros presentamos a Bruselas será distribuido entre los países de la UE cada uno analizará al detalle las medidas de viabilidad para impedir que pueda existir competencia desleal. No hay mucho plazo pero nos hemos comprometido con sindicatos a negociar el tiempo que sea hasta llegar a un acuerdo dentro de los plazos de tiempo que existen. Todas las partes espero que sean conscientes de la situación.

Diario de Cádiz, miércoles 12 de julio. El obispo ofrece a los comités de AESA su apoyo y solidaridad. El obispo de Cádiz y Ceuta, Antonio Ceballos, recibió a los presidentes de los comités de empresa de astilleros a quienes expresó su decidido apoyo y solidaridad. Los trabajadores solicitaron el apoyo de la Iglesia a sus justas reivindicaciones.

El prelado les manifestó el “profundo dolor y honda preocupación que le causa esta noticia que viene a agravar la ya alarmante situación de paro que existe en la zona”. El comunicado del gabinete de prensa del obispado dice que los trabajadores en su reciente carta pastoral y ante el anuncio de la reconversión se ha manifestado afirmando que “ya no basta con mensajes de esperanza sino que algo más habrá que hacer para devolver la ilusión y el sentido de la vida a tantas familias y personas que sufren estas situaciones. Ceballos trasladó a los trabajadores el decidido apoyo y solidaridad y expresó su esperanza de que no se genere un nuevo aumento de los niveles de desempleo.

Diario de Cádiz, miércoles 12 de julio. Cadi denuncia la apatía de los gaditanos. El comité ejecutivo Cadi (Cádiz agrupación democrática independiente) se ha manifestado

en un comunicado afirmando *“la apatía de los gaditanos ha contribuido al cierre de astilleros. La aplicación del PEC debió haberse comenzado en el 82 y no que ha sido un camelo y un insulto a los gaditanos”*. Reclama a los gaditanos mayor concienciación de movilización y se une al mensaje global sin aportar más que el justificar la crisis en base a la apatía de los gaditanos.

Cádiz información 12 de julio. Noria: la DCN ha declarado la guerra a los trabajadores

El vicepresidente del Parlamento y diputado por Cádiz del PP, Jesús Mancha visitó el Ayuntamiento de Puerto Real junto al secretario provincial y diputado autonómico Antonio Sanz para entrevistarse con el alcalde Antonio Carrión, a fin de unificar criterios dentro del partido sobre el tema de astilleros.

ABC 14 de julio. Arenas se ofrece para acompañar a Chaves a defender en Madrid el futuro de astilleros. Arenas *“llama la atención que la culpa de todo la tenga un grupito de tecnócratas”*. *“ Si chaves le pide una entrevista a Felipe González para luchar por el futuro de la empresa estoy dispuesto a acompañarle a Madrid para que sepan que no está solo en la defensa de los intereses andaluces”*. A Marrero le dijo que pasara a la historia por haber defendido las vacaciones de las amas de casa y por tener el record mundial de dimisiones en su consejería.

Son maniobras en el juego político que no aportan nada al debate y que no posiciona al partido en ventaja.

Diario de Cádiz 17 de julio. *El futuro de los astilleros de Cádiz se decide hoy en Madrid sobre la mesa de negociación donde estarán representados trabajadores, sindicatos y responsables de la dirección de la construcción naval. Concejales y empleados pondrán esta tarde una pancarta en la entrada a la ciudad.*

ABC 17 de julio. *Los sindicatos llevan a la mesa de negociación una huelga general si el gobierno no suaviza el ajuste. Han amenazado con un paro general en el sector y nuevas movilizaciones si no se reduce el número de bajas. El ministerio de industria defiende el plan como único capaz de garantizar la viabilidad aunque el ministro se ha mostrado dispuesto a un ajuste menor de los 5.000 a nivel nacional.*

Diario de Cádiz, 18 de julio. *La Cámara de Comercio rechaza el cierre de AESA. Cree en otras posibles soluciones. El pleno de la Cámara de Comercio y su presidente Álvaro del Cuvillo declaran que “el mayor atentado que se ha cometido hasta ahora contra los intereses de la ciudad es este plan de reconversión” y señala que “la Cámara será beligerante en este asunto al lado de quienes defienden la permanencia de la factoría y trabajará cuanto sea necesario desde el ámbito que la normativa legal le marca para que semejante desastre económico y social no llegue nunca a ser una realidad.*

Todas las instituciones están tomando una postura social pero no entran en la base de la cuestión. Nadie quiere abordar el futuro del sector naval y su realidad.

Cádiz Información 20 de julio. *Socialistas de la bahía se reúnen para defender las factorías de astilleros. Los portavoces de los grupos municipales socialistas de los Ayuntamientos de Cádiz, Chiclana, Puerto de Santa María y San Fernando se reunieron para analizar la situación y mostrar su rechazo total a los planes de cierre de la factoría.*

Diario de Cádiz 20 de julio. *La unión de vecinos bahía de Cádiz se ha unido a las manifestaciones de apoyo a astilleros y estudian convocar una manifestación “mostruo” en protesta contra el plan de reconversión. La federación cree indignante que se elimine el poco tejido industrial de la bahía.*

Aquí empieza el movimiento social a organizarse a través del movimiento asociativo que es muy beligerante de cara a las movilizaciones.

ABC 21 de julio. Los empresarios andaluces rechazan el plan de reconversión naval por desorbitado e irreal. *Exigen al gobierno que ofrezca alternativas económicas a las zonas afectadas. La confederación de empresarios de Andalucía considera que el plan industrial “no enjuicia correctamente la realidad del sector, es desorbitado en sus planteamientos y descalifica injustamente la labor de la industria auxiliar. Los empresarios piden al gobierno que ofrezca alternativas a las zonas afectadas. La patronal expresa su profunda preocupación por el momento extremo que atraviesa la economía andaluza en general y las gravísimas dificultades que oscurecen su futuro. Andalucía no puede soportar el desmantelamiento industrial que padece ni debe pagar*

la factura más alta de toda reconversión industrial que se plantea en nuestro país. La reconversión de un sector en crisis no debe detenerse en la desaparición del mismo. Lamentamos que la decisión política de la reconversión no incluya un desarrollo alternativo de las zonas afectadas. La organización empresarial pide urgencia y profundidad para desarrollar un programa industrial de Andalucía como punto de partida para afrontar la preocupante situación industrial andaluza. Después no se escenifica el interés de estas instituciones, junto al poder político de cara a esa estrategia global.

Cádiz información, 24 de julio. Cádiz con astilleros. *Más de cien mil personas fueron a la manifestación contra el cierre de la factoría. La movilización fue pacífica y recorrió desde la plaza del ayuntamiento. Desde el año 78 no se veía algo así en Cádiz por la respuesta masiva de la sociedad gaditana. La manifestación la encabezaban responsables sindicales responsables provinciales, locales y regionales de comisiones y de UGT. La movilización superó todas las expectativas de los sindicatos. Jesús gargallo que no pudo ocultar su alegría por el respaldo del pueblo aseguró que el plan continuaba intacto. “tengo una confusión enorme porque el presidente dice una cosa en el parlamento, el ministro ratifica que el plan es que hay, chaves confirma que el cierre ya está levantado y en la mesa solo hay promesas para garantizar la viabilidad”. La alcaldesa dice sentirse esperanzada por la respuesta de los ciudadanos ”esto es una demostración de que la Bahía de Cádiz ya no aguanta más para esperar que los gobiernos centrales nos den la oportunidad de salir adelante.La esperanza debería llegar con la gallardía y la sensibilidad para que los responsables de este conflicto sepan negociar ahora lo que no han sabido negociar antes”. Fernando Santiago “la voz de Cádiz se va a escuchar en toda España porque no hay un gobierno de la nación que pueda dejar de escuchar esta voz.*

Los gritos de voz coreados en la manifestación “si cierran astilleros la vamos a liar” y gritos sobre Felipe González “la Carmen y el Felipe, paJesulin de Ubrique”. Se unieron grupos que representaban a Correos, juventudes cristianas, artesanos del carnaval, sindicato de policía, universidad de Cádiz, general Motors y Bazán. El poeta portuense mando un comunicado en el que mostraba su solidaridad con los trabajadores. Teófila Martínez hablo desde el balcón del ayuntamiento junto a Fernando Santiago y Fermín del moral IU y PSOE quienes la acompañaron cuando mantuvieron una reunión

con el ministro de industria Juan Manuel Eguiagaray. *“desde el Ayuntamiento no voy a dejar de luchar para el mantenimiento de los puestos de trabajo. La lucha debe servir para empezar a abrir los ojos del gobierno central para que se den cuenta de que no podemos seguir estando marginados”*.

Diario de Cádiz, 25 de julio. Teófila Martínez se entrevista en Madrid con el ministro Eguiagaray. Advierte al ministro que la reconversión no puede hacerse a costa de Cádiz. Industria dice que no hay recetas mágicas para AESA. *“se van a enterar de que en Cádiz tenemos el problema de la reconversión de astilleros”*. La alcaldesa ha solicitado la participación de todos los gaditanos en la manifestación del próximo jueves.

Cádiz información 28 de julio. Chaves dice que la construcción naval ha reconsiderado el cierre de astilleros. Dice que la negociación sobre el plan de astilleros ha quedado desbloqueada en una reunión sindicatos administración en la que se adoptó la posibilidad de buscar alternativas. La factoría gaditana podría dedicarse a la transformación de buques. *“el hecho de que la dirección de construcción naval haya reconsiderado el cierre de los astilleros implica ya una modificación significativa del plan estratégico y abre nuevas expectativas”*. *“la reunión que mantuve el miércoles con Felipe González ha tenido algo que ver con el levantamiento de la amenaza de cierre aunque añadió que no quiere arrogarse todo el protagonismo”*.

Teófila Martínez “ el reinicio de negociaciones se toma con desesperanza porque esto ya no es una cuestión de honor sino de incapacidad de los responsables de gobierno de Andalucía. Esto no le hubiera pasado nunca a Pujol ni a sus astilleros. El objetivo es romper la pasividad y no esperar más las falsas promesas.

Cádiz información, 30 de julio Si cierra astilleros chaves debe cesar como presidente de la Junta, según Sanz

El diputado popular acusa al PSOE de lavarse la cara en el parlamento. Afirma que la DCN ha dejado al descubierto el escaso poder político de Chaves en el PSOE.

Diario de Cádiz, 30 de julio.*Los astilleros no van a cerrar digan los que digan en la empresa. Chaves asegura que está en juego su palabra. No hay una razón económica, ni técnica, ni mucho menos social para el cierre de la factoría de Cádiz. Chaves anuncia su conversación con Felipe González y con el ministro de Industria. Lo*

importante ahora es que el acuerdo de reconversión sea pactado con los sindicatos. Por lo tanto la actividad que realice la factoría de Cádiz tiene que ser la que determine el acuerdo entre sindicatos y empresarios. Para Chaves es inadmisibles que la DCN haya provocado una alarma social en la Bahía planteando el cierre de la factoría de Cádiz en el proceso de negociación del PEC, a sabiendas de que era una propuesta indefendible. “la situación del sector industrial en la bahía es muy mala y tenemos que ir pensando en un plan especial de reindustrialización que requerirá de la cooperación interinstitucional. Tendremos que comprometernos los ayuntamientos, la administración autonómica y la central”.

Este anuncio es una fórmula importante que plantea el presidente y que hubiera podido ser una estrategia efectiva para liderar el conflicto en sí en el momento en el que está. Además ha dejado ver en otras declaraciones que la cooperación institucional tiene que servir para que se establezcan en la bahía las condiciones imprescindibles para la inversión. Esta estrategia debería ser escenificada y su administración debería tomar la iniciativa de lograr esa cooperación institucional.

Para Manuel Chaves la DCN ha cometido un grave error al proponer en el PEC el cierre de la factoría porque ha convertido un problema laboral, un problema sindical, en un problema social que afecta a toda la ciudad .

Pero esta lectura que Chaves está realizando es una realidad. El análisis es el justo pero él como presidente de la Junta debe tomar posiciones más estratégicas. Llega al punto de hacer estas declaraciones “ *hay una divergencia muy clara entre la posición del partido socialista y la división de construcción naval del Instituto Nacional de Industria. A mi me gustaría que el tema de astilleros no se pudiera manipular ni utilizar políticamente*”. Pero la opinión pública espera de un gobierno una posición más de liderazgo, capaz de enfrentar y resolver problemas. Su análisis, aunque muy acertado, no debería ser realizado por él. Luego afirma “*Hay base suficiente para que todos los partidos podamos ponernos de acuerdo creando un frente común para la defensa de astilleros*”.

Falta implementar **un plan de comunicación** en este punto para tomar el liderazgo de la escena, generar consenso y **abordar la significación de la crisis** con

todas sus vertientes que subyacen en **la cultura sociolaboral de la Bahía**. Sería en definitiva **mirar de cara a los sindicatos** y no ir de la mano de ellos puesto que los sindicatos están forzando al gobierno hacia el **desencuentro institucional**.

Cádiz información, 27 de julio. *Empresarios gaditanos buscan socios para la compra de astilleros. El presidente de la patronal dice que presentarán la oferta a Eguiagaray cuando capten el capital necesario para la operación.* Esta iniciativa no viene de la mano de ningún poder político. Significa que no hay posturas comunes ni criterios más que el de la solidaridad. Un mensaje demasiado fácil y manido que no está dando con la solución al conflicto.

Estos anuncios introducen nuevos agentes en el escenario público de la crisis pero no aparecen dentro de ninguna estrategia de comunicación de ningún gobierno, por lo que la medida queda aislada en el debate de la opinión pública, generando más sensación de incertidumbre que de esperanza.

Cádiz Información 27 de julio. *El Ayuntamiento solicita a los ciudadanos que acudan a la manifestación. “ha llegado un momento crucial para el empleo de la localidad y por ello solicitamos que el pueblo haga público su rechazo al progresivo desmantelamiento de la tradicional fuente de trabajo. Nuestros antepasados ya demostraron en su día su disposición para resolver cuantos problemas se planteaban.*

Estas declaraciones son claramente diseñadas para generar conciencia social y adscripción a la movilización general. Se apela a sentimientos muy profundos sobre la forma en que los antepasados resolvían los conflictos en la Bahía. Es una llamada a la movilización que está muy bien planteada desde el punto de vista de la comunicación estratégica.

Cádiz información, 27 de julio. *Los trabajadores fueron desalojados del Pleno del parlamento andaluz tras desplegar una pancarta contra del cierre de las factorías navales. Con gritos de “Chaves da la cara” o “astilleros no se cierra”. Teófila Martínez que estuvo en la tribuna de invitados pidió más beligerancia al gobierno. Se quiere transmitir también la imagen de que el gobierno socialista es un gobierno opresor hacia los trabajadores. Las imágenes del desalojo de los trabajadores sirve para incidir en ello. La líder de la oposición está caldeando claramente el ambiente de conflicto que*

se está gestando. La solidaridad está sirviendo para poco. La alcaldesa de Cádiz está tomando un papel beligerante que coincide con el clima de opinión general.

ABC 27 de julio. Chaves se ausenta del pleno sobre astilleros en medio de la indignación de la oposición y de los trabajadores. La Junta propone un frente común a los Ayuntamientos de Cádiz, Sevilla y Puerto Real. Se están generando mensajes que no son propios de las administraciones. Están adoptando los mensajes de los sindicatos pero se alejan de posiciones institucionales correctas y de análisis de la situación real. Nadie está significando la crisis y los sindicatos no están contentos a pesar de que tienen todo el mapa institucional a su manejo.

ABC 27 de julio. La alcaldesa de Cádiz está dando la talla según el comité. *“queremos un presidente de la Junta más beligerante planteando propuestas encaminadas a que las factorías mantengan su actividad. El desmantelamiento de los astilleros dejaría en la indigencia a la Bahía. La Junta tiene que echar abajo el plan de reconversión propuesto por el INI y el gobierno andaluz puede jugar el papel determinante en el desbloqueo de las negociaciones.* La alcaldesa se ha ganado a los sindicatos. Ha ganado esa batalla pero va a perder otra más importante y es que la violencia va a tener como escenario la ciudad de Cádiz.

El Correo de Andalucía. 27 de julio. Astilleros reconsidera el cierre de las factorías de Cádiz y Sevilla.

El País 27 de julio, El Parlamento rechaza el plan de astilleros y pide el cese de Eguiagaray y Albornoz.

ABC 27 de julio en editorial

“Los trabajadores de astilleros no pueden errar el tiro. El destinatario de sus reivindicaciones no puede ser la junta de Andalucía sino el gobierno central. La escala de reivindicaciones en que se ha convertido en pocos días el conflicto de astilleros lleva camino de confundir a la opinión pública y a los propios trabajadores que no deben errar el tiro en sus protestas. Por la simple localización geográfica de las factorías no se puede exigir a la junta de Andalucía que asuma los compromisos que corresponden al gobierno de la nación. Los comités de empresa de estas industrias deben recapacitar

sobre sus decisiones. Darían así un ejemplo de responsabilidad pues los dineros públicos andaluces tienen otros cometidos y no deben suplir las carencias del Estado”.

La prensa comienza a poner las cosas claras sobre la forma en que los sindicatos están poniendo entre las cuerdas a la Junta de Andalucía. Es el ABC el que lo hace a mes de julio pero hay un silencio en la prensa local en la que parece que nadie quiere generar una opinión que pueda cuestionar el sentir popular alentado por los sindicatos

El País, viernes 28 de julio. Cádiz se hizo una piña en defensa del trabajo en astilleros. “Astilleros no se cierra, nos tienen que matar”. Unas 40.000 personas se movilizaron por las calles de Cádiz. Todo Cádiz apoyo a sus obreros navales. La Bahía de Cádiz dijo Basta ya! Al futuro incierto de la industria.

El manifiesto de todas las fuerzas políticas incide en los siguientes términos: *si alguien todavía dudaba de la capacidad de movilización de Cádiz y su bahía aquí tiene la respuesta. La resignación, la apatía, el conformismo dejan de ser tópicos cuando el pueblo tiene claro el motivo de su movilización. A Cádiz y su bahía le quieren robar el futuro. Y todos se lo vamos a impedir. Una vez más apuntan donde más nos duele, contra nuestra industria de toda la vida: los astilleros. Conocen en Madrid lo que significa los astilleros para la bahía? Su tierra ganada al mar esta abonada con el sudor de cientos de miles de obreros. Muchos dejaron allí su vida...que saben en Madrid para cargarse esto de un plumazo? Astilleros es también la nodriza que alimenta a muchas empresas auxiliares. Porque astilleros es un patrimonio no solo de la bahía sino de la provincia. En el año 77 hicimos una manifestación como esta porque ya nos dimos cuenta del difícil futuro que tenía una industria excesivamente dependiente del sector naval. Por eso los sindicatos en los años 80 exigieron reindustrialización frente a los sucesivos planes de reconversión. Se produjeron entonces fuertes luchas que impidieron el cierre de los centros de trabajo. No pudieron impedir una permanente sangría de puestos de trabajo. Soportamos un gran engaño. La ZUR, un invento político para propiciar la urgente reindustrialización de la bahía. Paso como un fantasma del que solo nos queda alguna copla de carnaval. Aquí el único ajuste de plantilla que de verdad hace falta es meter a los jóvenes en los diques. Que jóvenes parados nos sobran en Cádiz. En Cádiz ya no vamos a bajar la guardia, este quien esté en el gobierno. Aquí estamos todos, formando una piña con los*

sindicatos. Están las instituciones públicas, los partidos políticos, los empresarios las peñas..todos los vecinos de la bahía. Y por supuesto, no nos cerrarán los astilleros.

Las palabras clave que he ido marcando forman parte del patrimonio sentimental de la zona. El manifiesto redunda en la resistencia al cambio. Lo hace de forma velada, disimuladamente porque nadie quiere hablar de cambio. Si en cambio se habla de resistir como resistieron los antepasados. Se va a una guerra en las calles y este es el manifiesto que lo legitima. A partir de ahora la violencia en las calles está legitimada desde el propio balcón del Ayuntamiento de Cádiz y con la lectura de este manifiesto por parte de una periodista. Los sindicatos han ganado su batalla de la comunicación en todos los aspectos. Han llegado al pueblo a través del desconcierto de las instituciones. A partir de ahora nos enfrentamos al mes más violento que ha conocido la Bahía de Cádiz. El climax está próximo a llegar y las instituciones están desactivadas políticamente. El PSOE está en la encrucijada y el PP está en las barricadas alimentando unos mecanismos que están en marcha y que van a desembocar en una escalada de violencia callejera que tiene la siguiente cronología:

Diario de Cádiz. 31 de agosto. *Tres barricadas incendiarias en el puente Carranza con 300 operarios cortaron el tráfico. Comienzan los altercados y la violencia*

Diario de Cádiz. 4 de septiembre. *La factoría gaditana no tiene barcos en sus diques. Los trabajadores cortan el puente y derriban el muro de Renfe. Dos vagones de tren son incendiados. La carretera industrial y la vía del tren son tomados por los trabajadores de astilleros de Cádiz.*

Diario de Cádiz, 6 de septiembre. *Los trabajadores forman una cadena humana en el agua cerrando el puerto de Cádiz durante media hora. La Junta de Andalucía rechaza los planes de la dirección de astilleros.*

Diario de Cádiz, 7 de septiembre. *Unos 1500 trabajadores se manifiestan en Sevilla. La policía carga contra ellos. Hay dos heridos en las manifestaciones.*

Diario de Cádiz, 14 de septiembre. *Los armadores de todo el mundo aleta ante la situación de AESA. Estas son las informaciones que nunca debían haber trascendido a la esfera internacional.*

La prensa internacional especializada ha recogido el anuncio de la DCN del cierre y la conflictividad en los astilleros andaluces. Las empresas navieras del mundo, posibles clientes de los astilleros españoles saben de lo que pasa en la bahía por la prensa internacional. Entre otras publicaciones el prestigioso diario londinense “Lloyd’sList especializado en temas marítimos recogía recientemente los planes de cierre y reestructuración del sector.

Además no han olvidado señalar la conflictividad que se ha generado en las factorías y la lucha de los trabajadores. El periódico londinense recoge en un editorial del 19 de julio el mal momento que se avecina para AESA y para el gobierno de Felipe González e incluso para la futura ejecutiva que salga de las próximas elecciones. El periódico se refiere a la derrota socialista en los principales municipios en las elecciones y a la oposición en que se encuentra Felipe González cuyo partido está en peligro de ser derrocado en los próximos comicios generales de la próxima primavera.

Cádiz información 12 de septiembre. *El comité de AESA acusa a Braña de enfrentarse a los ciudadanos. El puente fue cortado de nuevo y bajo vigilancia policial. El presidente del comité de empresa, Jesús Gargallo acusó ayer al gobernador civil de intoxicar la verdad y querer enfrentar a la plantilla de astilleros con los ciudadanos de Cádiz. “Braña se ha extralimitado en sus funciones, se ha pronunciado sobre temas que no incumben.*

Y llega el día que tarde o temprano estaba por venir. Tanto se ha enaltecido la defensa de Astilleros en las calles que serán las calles de Cádiz las protagonistas y a la vez testigos de un hecho sin precedentes. La sede del PSOE sufre un asalto y queman la puerta de acceso en una batalla campal que llenó de antidisturbios el centro histórico de la ciudad. Este es el día que considero como el momento de inflexión del conflicto.

El correo de Andalucía, 15 de septiembre. *Trabajadores de Puerto Real y Cádiz asaltan y destrozan la sede el PSOE. Grupos de jóvenes menores de 16 años causaron destrozos en la madrugada en las calles de la ciudad.*

Diario de Cádiz, 15 de septiembre. El gobierno del PSOE cierra astilleros y cadiz arde. La sede socialista de San Antonio fue asaltada y quemada. El gobernador civil califica los actos como salvajada injustificable. *El anuncio de que astilleros será cerrado y 1300 obreros despedidos hizo que en la noche de ayer ardiera cadiz al llenarse las calles, tanto del casco antiguo como de Puerta Tierra de barricadas incendiarias. El anuncio de la DCN se produjo al romperse las negociaciones con sindicatos. Los incidentes comenzaron a las ocho de la tarde.*

Al finalizar la concentración en San Antonio un grupo de personas lanzó piedras y objetos contra la sede del PSOE. A los pocos minutos salió ardiendo la puerta, contra la que fue lanzada una bolsa con material inflamable. Dos personas encaramándose por las ventanas y balcones del edificio penetraron en las oficinas socialistas y causaron destrozos. Pocos minutos después cuando algunos manifestantes se dirigían también a la sede del PP situada en la misma plaza aparecieron por la calle Buenos Aires ocho furgonetas con policías antidisturbios llegados directamente de Sevilla. A partir de ese momento las barricadas roturas de cristales de entidades bancarias y las cargas policiales se repitieron por toda la ciudad.

Los disturbios continuaban al cierre de esta edición y en barriadas de extramuros los vecinos lanzaban macetas y botellas contra los agentes, que tuvieron que retirarse en algunos casos. Una sucursal de Unicaja llegó a ser asaltada y sus muebles sacados a la calle para hacer barricadas. Al cierre de esta edición no se habían producido heridos ni detenidos. Los trabajadores de la limpieza se negaron a salir a la calle si era con escolta policial dado que muchos contenedores estaban ardiendo. El gobernador de la provincia Cesar Braña condenó en la misma noche de ayer los incidentes afirmando que se trata de una salvajada injustificable.

Por su parte el presidente de la junta Chaves llegó a proponer ayer que las negociaciones para evitar el cierre se pospongan hasta después de las elecciones generales. El popular Javier Arenas le contestó acusándole de querer endosar el problema de astilleros al PP. A las diez de la noche los incidentes se extienden en Puertas de Tierra. La policía carga en la Barriada de la Paz y Cerro del Moro, donde

se les arrojan diversos objetos desde los balcones. A la media noche un grupo de personas cortan la vía del tren.

Diario de Cádiz, 16 de septiembre. *Barricadas en la carretera de astilleros y en los terrenos de RENFE. La policía antidisturbios desde los terrenos de Renfe lanzan gases lacrimógenos y balas de goma. Los trabajadores replican con piedras, tuercas, varillas metálicas, utilizando para ello tirachinas y ondas. Los antidisturbios cargan en Bahía Blanca contra grupos de jóvenes en barricadas. Por la tarde continúan los incidentes en Trille, Lacave, Alcalde Blázquez, túnel de Marconi y las mediaciones de Construcciones aeronáuticas. El tráfico en la carretera industrial se restablece a las nueve de la noche. El puente Carranza queda cortado 25 horas consecutivas. Los incidentes finalizan con un saldo de 2 trabajadores, y 3 policías heridos y 14 jóvenes detenidos. Los daños en la ciudad se estiman en principio en cien millones de pesetas: 10 entidades bancarias, daños en 20 comercios, 86 incendios provocados, 80 señales de tráfico abatidas, 134 contenedores volcados y usados de barricadas, 9 cabinas de teléfonos destrozadas y otras tantas marquesinas de para das de autobús, vallas de publicidad, 3 semáforos y una farola arrancadas. Los daños en el puente Carranza superan los 3 millones de pesetas. Se restablecen las negociaciones entre sindicatos y DCN. Cruce de acusaciones entre el gobernador civil y la alcaldesa de Cádiz.*

Diario de Cádiz, 20 de septiembre. Duro enfrentamiento entre la Policía y obreros de puerto real. Antidisturbios y trabajadores de AESA se enzarzaron al mediodía en una batalla campal que se prolongó hasta la noche. *La acción de protesta realizada ayer por los trabajadores de AESA derivó en la intervención de más de un centenar de antidisturbios. El balance del enfrentamiento es de 5 heridos. Se emplearon botes de humo, gases lacrimógenos y pelotas de goma mientras los operarios se sirvieron de tuercas, tornillos, pedruscos lanzados con tirachinas y bengalas marinas. Se organizaron barricadas incendiarias el escenario habitual enviando señales de humo a Madrid a ver si se enteran de una vez, comentaba un trabajador. 200 guardia civiles permanecían en la zona del cementerio de Puerto Real por si era necesaria su intervención.*

A las 7 de la tarde los policías lanzaban la lluvia de bores de humos que hacían invisible la zona, lo que les permitió avanzar por la carretera, retirar las barricadas y alcanzar la puerta de la factoría. A partir de ese instante el enfrentamiento tomo un cariz más violento si cabe. Policías y trabajadores se encontraban frente a frente. Al cierre de esta información los antidisturbios permanecían frente a frente a la puerta de la factoría, si bien no llegaron a penetrar en ella a pesar de que buena parte de la verja estaba tumbada. El gobernador civil, cesar Braña ordenó la intervención policial a la vista de que un grupo considerable de trabajadores intentaba atentar contra la torreta de control de mando del puente Carranza.

Los trabajadores queman el expediente de regulación de empleo que supone el despido de 300 trabajadores de la factoría, la jubilación de 150 y el traslado del resto de los obreros a la factoría de Puerto Real, donde también se producirán 800 despidos. Son ya dos semanas las que astilleros lleva sin barcos en sus diques. En Sevilla los trabajadores destrozan los despachos de la factoría. Los sindicatos y la agencia industrial del estado acuerdan sentarse y hablar.

Se suceden las movilizaciones y los enfrentamientos violentos durante todo el mes.

Diario de Cádiz, 22 de septiembre.*Un total de 6.000 personas se concentran en Puerto Real en apoyo a los trabajadores de Astilleros.*

Diario de Cádiz, 27 septiembre.*Los trabajadores de AESA cortan la vía del tren y la carretera industrial. Se producen daños en 12 contenedores de Renfe. Violentos enfrentamientos con la policía finalizan con 7 policías heridos y numerosos trabajadores contusionados. En la factoría de puerto real continúan los incidentes.*

Diario de Cádiz, 28 de septiembre.*Más de 7.000 trabajadores del sector del metal en la bahía se manifiestan por las calles de Cádiz. Unas 250 mujeres se concentran en Puerto Real y más de 500 en la plaza san Antonio.*

Quiero finalizar este estudio aportando el resultado de una encuesta, la única que se realizó durante este año de conflicto para ver cómo se tradujeron estos hechos en la opinión pública. El apoyo a las tesis de los sindicatos caló en el pueblo o fue un

ejercicio de movilización que respondía a una perfecta estrategia de comunicación? ¿Qué papel cumplieron las administraciones, los gobiernos implicados en el nivel de violencia que alcanzó la Bahía? ¿Podía haberse evitado el conflicto y haber planteado los sindicatos otro tipo de conducción de crisis que hubiera generado ventajas a los sindicatos para negociar?. El pueblo de Cádiz se lanzó a la calle a la defensa de su tradición. Lo que se extrae más bien de estas conclusiones que explica la encuesta es que los gaditanos fueron conscientes de que la mejor arma para solucionar el conflicto era al final la forma en que los sindicatos condujeron la crisis.

La gestión de crisis para sindicatos fue un total acierto. En cambio, la violencia como arma de negociación no puede ser legitimada en ningún caso en una sociedad como la actual. ¿Dónde están los mecanismos institucionales que permiten disuadir o prevenir los conflictos violentos?. Los mecanismos institucionales en este caso que hemos estudiado estaban desactivados por los sindicatos, en un juego de intercambios e interacciones en el espacio público que se centró en movimientos estratégicos y que fue “metiendo en el saco” a cuantos colectivos, instituciones, agentes sociales y poderes políticos se acercaban bajo la bandera solidaria.

La exigencia de solidaridad permitió a los sindicatos someter el juego político en todas sus esferas de poder y desactivarlo. Una vez conseguido, el juego electoral había generado ya las alianzas posibles para que el propio Ayuntamiento de Cádiz y su líder del PP actuara como plataforma de enaltecimiento de la lucha. Lo que se planteó como una reivindicación histórica de los trabajadores por el mantenimiento del sector industrial se convirtió en una guerra callejera de barricadas, incendios, enfrentamientos con la policía y destrozos bajo procedimientos vandálicos de dudosa procedencia.

Encuesta a 1 de octubre. 1995 Diario de Cádiz

Según una encuesta realizada para Diario de Cádiz por la empresa ISOMER las manifestaciones han sido para los gaditanos el arma más útil para solucionar el conflicto de astilleros. Del estudio también se desprende que los disturbios son los que cuentan con el menor apoyo, al ser contrarios a ellos el 75% de la población, no obstante sobre los cortes de carretera existe división de opiniones, un 44% está a favor y un 45% en contra. A los encuestados se les realizó 3 preguntas sobre el problema. Se les interrogó

su grado de acuerdo con los actos como las negociaciones con la empresa, los cortes de carretera, las manifestaciones o los disturbios. Asimismo se les preguntó por la utilidad de las acciones para solucionar el conflicto. También se realizó una tercera pregunta cuyo resultado se publicó en la edición del pasado domingo, sobre quien debe arreglar el contencioso. Como dato curioso cabe destacar el apoyo de la clase

Esta última pregunta reveló que la inmensa mayoría de los gaditanos opina que era el gobierno el responsable. Según la encuesta nos muestran su máximo respaldo a las manifestaciones realizadas en favor del mantenimiento del sector naval en la Bahía de Cádiz. En este caso el 77% de las personas se muestran favorables a este tipo de movilizaciones que ha hecho que en la bahía se diera la manifestación mayor de la historia con una presencia de 100.000 personas en julio.

En la Bahía de Cádiz donde el conflicto se ha vivido con más intensidad, el 80% de la población ha estado de acuerdo o muy de acuerdo con estas movilizaciones. El apoyo es unánime tanto se trate de hombres como de mujeres, como en cuanto a la condición económica de los encuestados o su grado de estudios.

En cuanto a las negociaciones mantenidas entre el gobierno y los sindicatos, los encuestados también se muestran escépticos con ellas, ya que un 37% no está de acuerdo con ellas y un 29% estima que han sido pocos o nada útiles. Los más desconfiados con el resultado de las negociaciones son los más jóvenes. Así el 31% de las personas entre 18 y 25 años opina que estas han sido poco útiles o nada útiles frente al 57% que considera que si lo han sido.

Es este mismo colectivo el de los jóvenes el que respalda con más entusiasmo las manifestaciones. El 25% las considera muy útiles mientras que el 45% las considera útiles.

En cuanto a las acciones violentas los cortes de carretera el porcentaje más alto corresponde a los disconformes con ellos que son el 45% aunque las opiniones en este tema están bastante divididas y también hay un porcentaje de personas del 44% que se muestran a favor. En la bahía donde se han sufrido los cortes de tráfico el porcentaje de rechazo alcanza el 50% frente al 41% que los apoyan.

En la franja de edad son las personas entre 26 y 40 años los que más las apoyan. El 33% considera que esta medida ha sido útil, independientemente de que estén de acuerdo o no con ella. El mayor rechazo de los gaditanos se da a los disturbios callejeros. En este apartado la opinión general es muy contradictoria a este tipo de actos, llegando a estar muy en desacuerdo con ellos el 61% de la población.

Los jubilados en mayor porcentaje son menos críticos. Los más críticos los de edades comprendidas entre 26 y 40 años, donde el nivel de rechazo llega al 80%. Las personas de clase media alta son los comprensivos con las acciones violentas, mientras que la clase baja llega a registrar un 0% de apoyo. En cuanto a la utilidad de los disturbios callejeros, los gaditanos también se muestran escépticos y solo un 16% estima que estos han sido útiles en el conflicto, frente al 73 que los rechaza.

En definitiva nos encontramos ante un enmarañado conjunto de relaciones institucionales a todos los niveles de competencia, con agentes sociales y políticos generando distintos niveles de negociación. Múltiples formas de alianzas y acuerdos de hoy para mañana, plataformas de defensa del sector que enfrenta a administraciones de igual signo político en un escenario preelectoral y una labor periodística que se enfrenta a la dificultad de gestionar el clima de opinión.

Un coctel en el que se mezcla la cultura gremial del sector en reconversión, la inevitable rueda del cambio, el romanticismo hacia tiempos históricos de la vida industrial, la conciencia de clase y una mal entendida defensa del sector público de cara a una opinión pública que no consigue ampliar su información sobre los términos de esta reconversión.

En realidad el año 95 es un año de cambio que marca el punto de inflexión en cuanto a la presencia del sector industrial en la Bahía, en cuanto a presencia en los medios de comunicación o protagonismo en la opinión pública. Estos hechos pusieron en evidencia una crisis institucional global, que llega a su máxima expresión con la aparición en escena de la violencia llevada a su intensidad extrema, en el mes de septiembre del 95, mes en el que se superan el número de altercados callejeros y formas de violencia urbana nunca antes conocida en la Bahía.

La trayectoria política que llega a derivar en estos incidentes es una espiral de desconcierto de las fuerzas políticas e institucionales, que se centran en la dificultad de las mismas para enfrentar los cambios.

Podemos plantearnos dentro de un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones dos tipos de motores, uno interno y otro externo. La necesidad de equilibrio es el que conduce al reajuste estratégico y aquí es donde las instituciones deben dar respuesta, para que este cambio se produzca con las mayores garantías de paz social. Pero este reajuste no se produjo en ningún momento, a pesar de las quejas y planteamientos de la Junta y sus líderes.

Si analizamos el porqué las propias instituciones se instalaron en la resistencia al cambio podríamos contemplar algunas teorías. En el modelo de las 5 fricciones o inercias de Rumelt (1995) las organizaciones no reaccionan ante los desencadenantes del cambio por distintas razones. O bien por una percepción distorsionada de la realidad o bien por la falta de motivación. En el caso de astilleros son distintos los factores que confluyen, pero en definitiva podríamos considerar que es un problema de percepción.

La dificultad para enfrentarse al cambio radica en el problema de percepción de la realidad, en una distorsión de la realidad compartida por todos los agentes políticos y sociales, que interaccionan en el mapa político de la Bahía de Cádiz. La percepción errónea consiste en considerar la cultura gremial como un pilar inamovible de la cultura social en el sector industrial. Los trabajadores comparten una cultura común de pertenencia al grupo que está fuertemente enraizada y que genera un sentimiento de protección y dependencia. La cultura sociolaboral de la Bahía de Cádiz está inmersa y adormecida en torno al concepto o valor de la “solidaridad” y del Estado como protección.

Cuando la UE introduce el concepto de supervivencia en torno a la competitividad en un mercado internacional y un ámbito regional, en el que el resto de países de la UE han realizado sus reconversiones industriales en los plazos previstos o han desaparecido, la Bahía se enfrenta al cambio. La crisis surge cuando las instituciones y el propio epicentro de la crisis, que en este caso son los trabajadores, se sienten movidos a retrasar el cambio y a impedirlo. No es por tanto una falta de

motivación al cambio, sino una resistencia hasta las últimas consecuencias, resistir o morir.

Según este modelo de los procesos de cambios podríamos echar en falta lo que denominan los autores como “creación de capacidades dinámicas”, como habilidades de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a los cambios. Estas son precisamente las que no se pusieron en marcha por la ausencia de una cultura estratégica para la gestión de crisis.

A pesar de ello la crisis institucional a gran escala que se produjo en la Bahía supuso una sacudida en el poder político del que aprendieron todas las fuerzas políticas y no solo porque algunas de ellas se enfrentaran con el fruto del resultado en las urnas. Todos pagaron su precio político de cara a la opinión pública. Los propios resultados de la encuesta están legitimando la violencia de alguna forma frente a la intervención de los poderes públicos. El centro de la responsabilidad, según la encuesta, apunta al gobierno de la Nación. Detrás del mismo la ausencia de una política de comunicación y la falta de una difusión de las capacidades dinámicas para afrontar los cambios está presente en este conflicto de astilleros. Es por ello por lo que nos atrevemos a pensar que si se hubieran articulado los mecanismos necesarios a través de las herramientas de comunicación estratégica, la comunicación institucional habría tomado los derroteros de una comunicación estratégica real, tal y como la hemos definido en el marco conceptual. Es decir una comunicación que si no es estratégica no es comunicación.

En el caso del conflicto de astilleros las inercias sobre la acción señalan la persistencia de esquemas mentales arraigados en las personas y en las sociedades y la dificultad de renovar las mentalidades. La reconversión del modelo productivo desarrollista propia del franquismo genera un nuevo mapa de terciarización de actividades en sectores como el extractivo, el siderúrgico y el de la industria naval que haga que encontremos respuestas parecidas en la mayoría de los conflictos que hemos podido consultar.

En este sentido se da un modelo de producción social y territorial en torno a poblaciones y grupos de población de vida social en torno a las factorías.

94 Florido del Corral, David. “El Pueblo en la Calle”

Una cultura social en definitiva capaz de hipotecar el futuro de una población. La cultura del trabajo, la solidaridad entre los trabajadores son claves que están presentes en el conflicto. En los propios mensajes lanzados a la opinión pública por los comités de empresa y adoptados por los políticos en sus alineamientos y negociaciones.

Pero por otro lado cabe plantearse si ante un conflicto como el analizado no se arbitraron medidas de concertación y entendimiento es quizá porque es más complejo de lo que parece el clima de entendimiento institucional ante conflictos. Así Ramón Ramos afirma que “la pacificación de las relaciones sociales es puesta día a día en entredicho y la violencia reina sin límite, incluso sin sentirse en la obligación de justificarse. En un mundo así, la sensación de inseguridad ha crecido y la incertidumbre se ha expandido por todas las instituciones. Se siente que el mundo no es confiable, que todo está abierto a redefinición, que la contingencia del mundo (el hecho de que lo que ocurre podría ser de otra manera y mañana podría dejar de ocurrir) es máxima”.

Posiblemente estemos asistiendo a una época en la que las instituciones en general están entrando en crisis. Sus mecanismos de interacción en la esfera pública cada vez se ponen más en entredicho. Ramos considera que “ante la incertidumbre se desata el miedo, y ante la experiencia generalizada del miedo se acaba soñando en un mundo fundamentado e indubitable. La emergencia y proliferación de variados fundamentalismos va en ese sentido. Es una respuesta ingenua, inmadura, tradicionalista, al nuevo mundo, pero es a la que se acogen muchos de nuestros conciudadanos en este planeta globalizado”.

La incertidumbre se asienta en nuestro panorama público y toma distintas formas de expresión. Sin embargo para llegar a plantear la gestión de crisis institucional hay una fórmula que debemos quizá tener presente siempre frente al pesimismo que en ocasiones nos pueda inundar.

95 RAMOS, RAMON. “La deriva hacia la incertidumbre de la sociedad del riesgo”

Esta fórmula, tal y como dice Bechmann (2004), es convertir la incertidumbre en oportunidad para un proceso de aprendizaje que nunca acabe propiamente, que se diga y que se desdiga según van ocurriendo las cosas. El problema no es hacer desaparecer la incertidumbre sino elegir la estrategia adecuada para minimizar los riesgos.

Pero a la hora de significar la crisis hemos visto un vacío importante en el papel de los líderes de opinión que actuaron en estos meses de conflicto. Si la prensa hubiera tomado cierto protagonismo cuestionando el espíritu de las reformas que planteaba la UE y se hubiera centrado en el compromiso de facilitar otros aspectos de la realidad, tal vez hubieran surgido distintas corrientes de opinión. Si se hubiera generado un comité de crisis liderado por un periodista tal vez éste hubiera promovido el debate. Para ello es necesario dotar a los profesionales de la información de una responsabilidad de pensamiento.

Como dice John Brockman en “La Tercera Cultura” El papel de los intelectuales incluye la comunicación. No sólo son personas que saben cosas, sino que conforman los pensamientos de su generación. Un intelectual es un sintetizador, un publicista, un comunicador”. Los pensadores de la tercera cultura son los nuevos intelectuales públicos. La emergencia de la tercera cultura introduce nuevos modos de discurso intelectual. Lo que estamos observando ahora es el paso de la antorcha de un grupo de pensadores, los intelectuales literarios, a un nuevo grupo, los intelectuales de la emergente tercera cultura. Quizá en estas líneas que defiende Brockman en la tercera cultura es donde los profesionales de la información deben generar comunicación.

9.- HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN. Experiencia del sector extractivo de Perú y planeamiento de crisis.

Teniendo en cuenta el problema al que los astilleros tuvieron que enfrentarse en el año 95, con el anuncio del Plan de Reconversión del sector naval, me ha parecido interesante estudiar la experiencia en los conflictos laborales que tienen que ver con formas gremiales de concebir la organización del trabajo. Con la intención, no tanto de identificar las herramientas de gestión crisis que se hubieran podido aplicar al caso estudiado, sino de encontrar una experiencia de crisis parecida, he estado revisando distintos planes de comunicación que tienen que ver con crisis en algunos sectores sometidos a cambios. En concreto voy a centrarme en el sector extractivo de Perú por la propuesta que hace sobre el planeamiento de crisis. Una propuesta que me parece interesante para generar en las zonas industriales la necesaria cultura estratégica que permita administrar los cambios sin generar crisis sociales.

El gobierno de Perú elaboró un documento como parte de las actividades del “Proyecto de Fortalecimiento institucional para el Ministerio de Energía y Minas del Perú, proyecto PERCAN, para el 2003-2008.

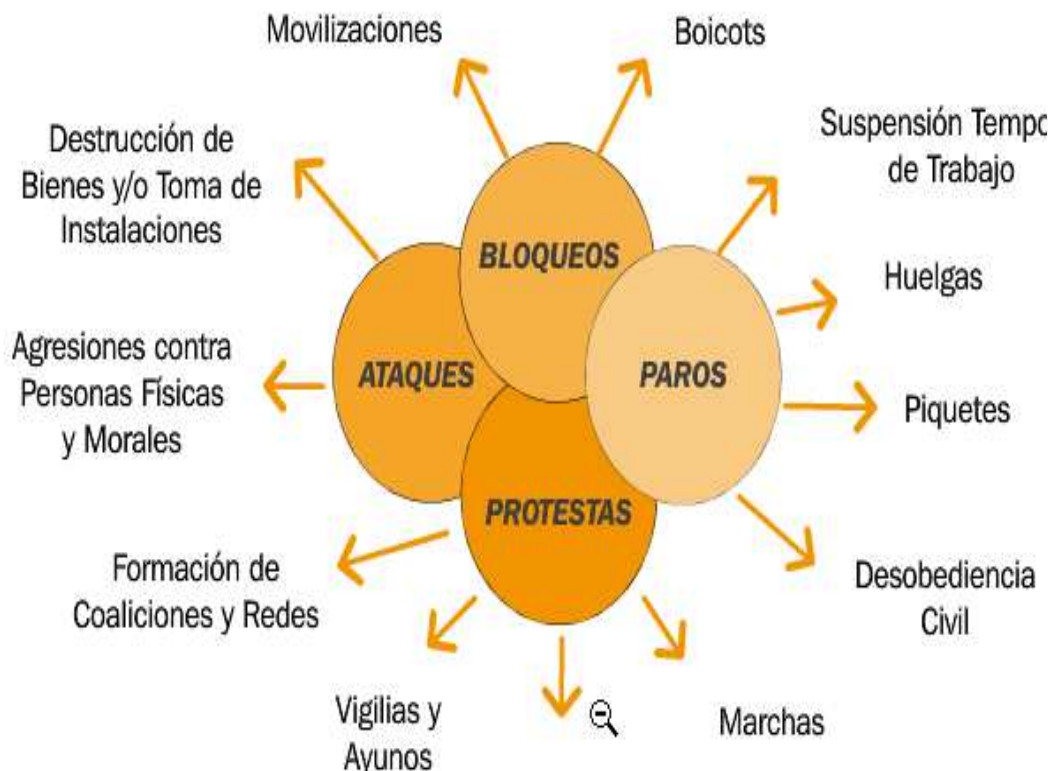
El proyecto fue financiado conjuntamente por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional y el Ministerio de Energía de Perú. El área de asuntos sociales del proyecto PERCAN es la encargada de fortalecer las capacidades institucionales de los actores de las industrias extractivas para hacer más eficiente el manejo de la crisis y la administración de conflictos sociales. Son los propios gobiernos los que elaboran planes de gestión de crisis, basándose en la prevención de conflictos. En el caso del conflicto de la industria naval, las distintas administraciones no disponían de ningún protocolo de trabajo que hubiera previsto la resolución de un conflicto de tipo social. Por las propias intervenciones públicas de los líderes, tal y como hemos analizado, se vislumbraba una carencia total de recursos para gestionar la comunicación. En todos los niveles de la administración, local, autonómico y nacional se estaban produciendo interacciones con respecto al escenario del conflicto. En ningún momento se ve que haya una puesta en escena de una estrategia de cara a los medios de comunicación.

En el ejemplo que estamos viendo sobre las crisis del sector extractivo, el fin último de la guía, tal y como explica la autora, era propiciar la creación de espacios en donde los temas tratados sean examinados por los actores y adaptados a sus necesidades y requerimientos específicos, así como a contextos culturales y nacionales. Al utilizar la metodología del análisis de riesgo social, la guía insta a implementar un proceso de consultas con la industria y los grupos de interés con el fin de recabar aportes para un proceso consensuado de gestión de riesgo mutuamente aceptable.

La guía se basa en la experiencia de la industria extractiva, específicamente del sector minero para manejar un número creciente de crisis sociales y mejorar procedimientos y prácticas para el manejo preventivo de crisis y la prevención o control de actos de violencia. La guía enfatiza dos aspectos esenciales:

- a) la prevención y manejo de crisis violentas
- b) la comunicación de crisis

Expresiones Violentas y No Violentas de las Crisis



Fuente: Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis. Pag 25

En la misma identifica lo que define por “crisis violentas” se caracterizan por actos de agresión física, verbal o psicológica que son universalmente rechazados. Eso no significa que la violencia no sea efectiva para lograr objetivos, metas y beneficios, tal y como especifican la autora de este plan de comunicación. En esta utilidad instrumental de la crisis violenta la que hace que su eliminación se dificulte: mientras se obtengan los resultados deseados, las protestas violentas, los ataques a personas e inmuebles y la destrucción indiscriminada seguirá siendo parte de la relación entre los grupos humanos y del círculo vicioso de las crisis sociales. En el caso de Astilleros es esta utilidad instrumental de la violencia la que es comúnmente aceptada por la opinión pública y no censurada en función precisamente de su utilidad, tal y como mostraba la encuesta de Diario de Cádiz.

La guía determina para detectar los aspectos de la crisis unas herramientas analíticas:

Herramientas Analíticas

Para efectuar el análisis de crisis sociales se cuenta con diversas herramientas analíticas, las cuales tiene diferentes objetivos, y no necesariamente se deben utilizar en toda crisis. A manera de ilustración, se presentan las herramientas básicas que corresponden al proceso que toda organización debe seguir para realizar el análisis integral de la crisis. Las fases de este proceso siguen un orden cronológico, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Fases	Herramientas
Preparación	Elaboración del Portafolio de Crisis y Riesgos para identificar riesgos, consecuencias negativas y priorizar acciones preventivas
Simulacro	Construcción de Escenarios para la planeación de estrategia específica
Detección	Programa de Monitoreo de Percepciones, Expectativas y Tendencias que comprende sondeos de opinión, encuestas y grupos focales, segmentando a las audiencias
Manejo	Comité de Crisis que determina, planea e implementa el plan de manejo
Recuperación	Plan de Recuperación Social que evalúa el impacto post-crisis y busca sistemáticamente la retroalimentación del entorno para efectuar la rehabilitación social
Aprendizaje	Informe de Lecciones Aprendidas que evalúa la eficacia/ineficacia de las acciones tomadas, documenta avances y retrocesos, e incorpora el aprendizaje para futuros manejos

Fuente: Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis, pag 47

Las crisis, y en especial las violentas, a menudo son consideradas como luchas de poder, mediante las cuales se busca obtener “poder social” para influir en el curso de los acontecimientos en una sociedad. Las instituciones, las convenciones sociales y la normativa son las encargadas de regular las luchas de poder a nivel social.

En el caso de la crisis de astilleros el juego de poderes se quedó bloqueado por la propia estrategia desarrollada por los sindicatos, como fue implicar a todas las administraciones en una apuesta solidaria que les dejó sin capacidad de análisis ni intervención. En este contexto, el poder es visto como un recurso y perderlo es renunciar al acceso a otros recursos. Toda lucha de poder, en esencia, constituye una cuestión de legitimidad.

Las luchas de poder tienen como finalidad conformar la agenda o modelo de desarrollo económico, desde una perspectiva individual, de grupo o sectorial. Se está ante una lucha por derechos individuales y sectoriales y por acceso al poder. Es decir, con toda lucha de poder se trata de ganar y ejercer influencia social. La influencia social se ejerce ya sea persuadiendo o con medidas coercitivas. En el primer caso, la posibilidad de mitigar la crisis se acrecienta a medida que las partes llegan a entendimientos comunes. En el segundo la coerción genera reacciones negativas, de resistencia y oposición, resultando con frecuencia en contramedidas coercitivas y de mayor violencia.

En el análisis cronológico del conflicto de Astilleros hemos visto como las medidas iniciales tomadas por los comités de empresa de astilleros se basaban en acciones de persuasión. La utilización de mensajes fuerza relativos a la unidad de las instituciones de la Bahía, las valoraciones positivas sobre líderes e instituciones que realizaban los propios sindicalistas en prensa, las escenificaciones de consenso en las reuniones de sus asambleas etc.. todas ellas destinadas a crear un clima favorable de opinión hacia sus procedimientos. En un primer momento existe sintonía de objetivos con la propia administración autonómica y las fisuras van surgiendo a medida que crece la falta de información y en el momento en el que la imagen del gobierno autonómico está presa de la manipulación de la opinión pública.

La coerción, tal y como explica la guía, se presenta como un mecanismo altamente atractivo porque genera la ilusión de que, mediante su uso, prontamente se pondrá fin a la crisis. La persuasión, en cambio, requiere de tiempo para construir una relación basada en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.

“Las crisis sociales tienen manifestaciones violentas y no violentas. Estas últimas cuestionan la acción de una autoridad o institución demandando una acción pronta y respuestas ineludibles. Un ejemplo sería la decisión de la autoridad de extender un plazo, que legalmente es cuestionable. Los afectados manifestaran su reclamo generando una crisis en la que la legitimidad y la legalidad de la decisión se pone en tela de juicio sin llegar, en una primera instancia, a la violencia. Sin embargo, mientras más se tarde en atender estas preocupaciones la crisis continuará, acrecentándose la posibilidad de que se convierta en violenta, a medida que los niveles de frustración aumentan de igual manera. La dificultad para entender a las crisis violentas estriba en el hecho de que, por una parte se debe comprender el estado emotivo, las intenciones y las metas de los dirigentes de los movimientos sociales mientras que, por la otra parte, se debe atender a los sentimientos de enardecimiento que caracterizan a la masa y que son los que más fácilmente desembocan en actos de violencia”.(97)

En las descripciones que se realizan sobre la crisis social vemos como las pautas de comportamiento son extrapolables de un sector como el extractivo al sector industrial y que en definitiva hay comportamientos que se repiten bajo formas muy semejantes: “Una de las características de los movimientos sociales con demandas legítimas es el grado de frustración que experimentan al no contar con mecanismos y foros en los que puedan presentar sus preocupaciones y reclamos de manera pacífica. Debe tenerse en cuenta que esta falta de espacios de dialogo, que se observan a nivel de la sociedad en general, explica el porqué de la frustración de los entornos sociales ha llegado a niveles de máxima decepción.

En otros casos las demandas están directamente dirigidas a las empresas argumentando falta de respeto, a percibir que sus reivindicaciones y preocupaciones no son válidas, o al prometérselas acciones específicas que posteriormente no son cumplidas.

(97)Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis, Proyecto PERCAM Perú, 2003 Myriam Cabrera

En estas circunstancias, las protestas sociales son una forma de llamar la atención, al considerar varios grupos que se les desestima simplemente por tener una opinión diversa y que se le somete a malos tratos caracterizados por la arrogancia y la discriminación”.

La mayor parte de las crisis sociales tienen como origen percepciones de diversos actores de que no son escuchados no se les respeta y se les evalúa conforme a estereotipos que no tienen conexión con la realidad.

La crisis social en definitiva es provocada como un mecanismo en si para movilizar a la sociedad y conseguir unas demandas concretas.



El manejo de crisis no es ni debe ser un proceso unidimensional. La complejidad de las crisis sociales impone un manejo interactivo. En este sentido los componentes esenciales de un buen manejo son:

- 1.- visibilidad del análisis
- 2.- interrelacionamiento temático: tener en cuenta los contextos culturales
- 3.- desarrollo de escenarios: imaginar soluciones alternativas
- 4.- Identificación de los contactos cruciales: definir bien los actores implicados
- 5.- Establecer mecanismos de evaluación

Fuente: Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis, pag 54



En la guía se analiza la gestión de crisis a través de planes de comunicación y se especifican fórmulas para su conducción como es la creación de un comité de crisis. De

igual forma se aborda la cuestión de los liderazgos y de la figura del responsable de coordinar las acciones.

Existen en definitiva muchos ejemplos de implementación de planes de comunicación que permiten trabajar en la prevención o mitigación de las crisis pero en cualquier caso hay una consecuencia que debemos extraer y es que la cultura estratégica es algo que no surge en la vida institucional si no es por la capacidad de las instituciones de ir generando mecanismos de consenso y de comunicación. Las crisis llevan a los sistemas a poner en marcha estos mecanismos de prevención y los profesionales de la comunicación cada vez tienen más herramientas de planificación para poder liderar este proceso de gestión de crisis.

El Árbol de Preguntas para la Comunicación de Crisis



Fuente: Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis

Esquema Básico de la Estrategia para la Comunicación de Crisis

Introducción y presentación de la estrategia integral de la organización

Objetivos y propósitos de la organización en el manejo de crisis sociales

Compromiso de la dirigencia para incorporar la comunicación de crisis como un componente integral de la estrategia general de la organización

Explicación del fundamento de la estrategia comunicativa en el marco de:

La organización y las industrias extractivas

El entorno y las crisis sociales en las industrias minero-energéticas

Identificación de los resultados deseados, anticipados y necesarios

Acciones y actores

Efectos e impactos

Explicación de la metodología

Mecanismos de recojo y distribución de información en el entorno, al interior de la organización e intersectorial

Métodos de análisis de percepciones, expectativas y tendencias

Protocolo de acciones y reacciones a las acciones de otros

Inventario de mensajes para la comunicación con los actores y con los medios

Inventario de vulnerabilidades y fortalezas comunicativas

Coyunturales y estructurales

Institucionales, organizativas e individuales

Identificación de crisis potenciales

Posibles o probables

Inmediatas y a mediano-largo plazos

Internas y externas

Reales y preceptuales

Tipos de comunicación anticipados, con inventario de mensajes para cada caso

Identificación de actores a ser informados en una crisis

Lista de actores internos y externos a la organización

Listados estableciendo correlación entre tipo de información y actores

Manejo de medios de comunicación masiva

Listas de medios en diversos ámbitos (radio, prensa), niveles (local, general, especializado) y tendencias (activista, científico)

Identificación de voceros y responsables de la comunicación de crisis

Ubicación orgánica del equipo de comunicación de crisis

Integrantes, roles, funciones y coordenadas del equipo de comunicación de crisis

Sistema de evaluación, actualización y medición de la estrategia y de la actuación de los miembros del equipo de comunicación de crisis

Fuente: Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis



El riesgo social se mide a través de los distintos niveles de cercanía al centro de gravedad que está en crisis. Esta representación gráfica de los niveles nos acerca también a nuestro mapa geopolítico en el que están representados los distintos agentes sociales que comparten un mismo espacio público. En el centro del mismo hemos situado la crisis como pérdida de los centros de gravedad. Estas representaciones gráficas son herramientas de planificación que nos sirven para significar la crisis y analizarla en toda su dimensión.

10.- CONCLUSIONES

A través de este trabajo de investigación he procurado recoger y definir el marco conceptual que me permita acercarme al concepto de crisis institucional para tener las bases suficientes para detectar la aparición del concepto de crisis frente al de conflicto. Me he centrado en el análisis de la naturaleza del conflicto para ubicarme en el epicentro del conflicto a estudiar sobre la crisis del sector naval en Cádiz. He definido las coordenadas espacio temporales de mi investigación, para encuadrar los hechos que se produjeron en los seis primeros meses del año 95, fechas que marcan el inicio del anuncio de la UE de una posible reconversión naval y el estallido en forma violenta de altercados callejeros y movilizaciones que alcanzan su punto álgido en el mes de septiembre del 95, con la quema de la sede del PSOE y el intento de prender fuego a la sede del PP en la ciudad de Cádiz.

Para conocer la verdadera naturaleza de un conflicto institucional es necesario ir a la naturaleza del conflicto, en un escenario marcado por múltiples actores y dinámicas que vienen determinadas por el devenir histórico. Definir este marco conceptual me ha permitido investigar sobre la crisis como fenómeno social, ya que se produce como efecto de interacciones sociales. La utilidad de disponer de este marco conceptual es el que concretar la naturaleza de los factores que intervienen para poder definir herramientas de trabajo que se ajusten a la realidad del fenómeno que detectamos.

La gestión de crisis surge de la relación entre la institución y su entorno delimitado como espacio público y sometido a dinámicas de poder. La cuestión es conocer la naturaleza de la crisis como conflicto y porqué se produce el mismo en el seno del espacio público y de qué forma se detecta esta pérdida de equilibrio o crisis institucional. Cuáles son los síntomas que nos confirman que estamos ante una crisis institucional y de que mecanismos de intervención se dispone para su resolución.

De esta forma he podido detectar la pérdida del equilibrio institucional cuando la interacción de actores y agentes sociales conforman un escenario de conflicto global. Lo que en un primer momento se inicia como una respuesta sindical ante los rumores de cambio en el sector de la industria naval va evolucionando como una espiral de desinformación ante el silencio de las administraciones implicadas. Un silencio que en mi opinión viene marcado por la incertidumbre del momento histórico, épocas preelectorales y postelectorales que añaden inestabilidad al sistema y que paralizan en definitiva la capacidad de las administraciones para dar respuesta en el ámbito de la comunicación con apuestas claras y planificadas.

La crisis surge en el espacio geopolítico que hemos definido según el marco conceptual y la hemos podido detectar como fruto de una serie de acontecimientos en cadena, que ponen en evidencia la falta de respuesta de las administraciones ante la actividad de uno de los actores de la esfera pública, es decir, los sindicatos. Los movimientos estratégicos de estos se asientan sobre lo que hemos detectado como “resistencia al cambio” y que sin embargo se escenifica con una llamada activa a la movilización frente a la pasividad o falta de respuesta del resto de agentes sociales y poderes públicos.

Cuando este desequilibrio es evidente y cronológicamente orquestado se genera el clima de conflicto que antecede a la crisis institucional. La hemos delimitado en los primeros meses en los que se están repartiendo las cartas del juego institucional. Lo llamativo es que en este reparto los sindicatos se hacen con un valor que les va a llevar a vencer estratégicamente hablando. El valor que escogen como carta ganadora es el término “solidaridad”. Este forma parte de la cultura sociolaboral de la zona. Como hemos visto en la investigación, es un hecho que se repite en distintos conflictos sociales, en crisis sociales de sectores como el extractivo (que hemos observado) y que es en definitiva el patrimonio gremial de un colectivo amplio de trabajadores.

Esa cultura gremial se centra en la protección del trabajador por el gobierno central o el Estado. Es a su vez un entramado de paternalismos enraizados en la vida sociolaboral y cultural de una población. Partiendo de este análisis he querido situar este aspecto como un factor belígeno, capaz de desencadenar múltiples acontecimientos que tienen su respuesta más profunda en la base cultural de la sociedad gaditana. La resistencia al cambio será la constante en todos los movimientos que a partir de entonces se genere en el espacio público que hemos analizado.

La forma en que los hechos van sucediéndose nos da información sobre la postura que las distintas instituciones van tomando en su interés por ganar esferas de protagonismo, o en el reparto de poder institucional, como hemos definido siempre que nos referimos al comportamiento de las instituciones en la esfera pública. Hay un momento concreto en el que los sindicatos comienzan a pedir solidaridad por parte de las instituciones ante lo que definen como “el desmantelamiento del sector industrial en la Bahía”. Esta llamada a la solidaridad genera una espiral de alianzas alineadas en el ideario marcado por los sindicatos durante la crisis. El epicentro de la crisis ha sido definido por tanto por las sinergias que se generan en este ir y venir de gestos solidarios. La administración central, la autonómica y la local ceden su responsabilidad de gestionar lo público en beneficio de una adscripción al llamamiento de la lucha sindical que pone en evidencia que estamos ante una crisis institucional global. Cuando ni el gobierno central es capaz de realizar gestos de comunicación institucional para informar de la verdadera dimensión del cambio propuesto por la UE, el vacío de poder es tomado directamente por el eslabón más débil, los trabajadores, que sin embargo en nuestro análisis de comunicación institucional es el líder de la escena.

El momento en el que gobierno andaluz y gobierno central toman estrategias casi enfrentadas comienza la clave del desconcierto. Podemos considerar ahí que realmente estamos ante una crisis institucional que ha perdido su centro de gravedad y que tiene pocas oportunidades de recuperarlo toda vez que el factor tiempo ha sido su primera batalla perdida. Aquí aparece en el recetario de las fórmulas de comunicación institucional la necesidad de transparencia, de controlar los tiempos, de dar legitimidad al mensaje etc,,. Pues muy al contrario detectamos en nuestra investigación que la administración central ha sido en este caso el mejor ejemplo de lo que nunca debemos hacer en el ámbito de la comunicación.

Los silencios, los rumores, la desinformación, la falta de liderazgo político etc.. son permanentes en las apariciones en prensa de este actor central. Frente a ello, la Junta de Andalucía se ve obligada y yo diría presionada a “alinearse” con las tesis sindicales. No hacerlo tiene un coste político que nadie ha valorado, ni siquiera la prensa. Si lo hubieran valorado igual lo hubieran pagado muy acertadamente. El miedo en definitiva es el mejor aliado de los errores en cadena.

Así consiguen los sindicatos las primeras declaraciones de los líderes andaluces, con posicionamientos contrarios a las dinámicas del INI y del ministerio. He pretendido analizar el papel de la prensa en cuanto a su capacidad para inhibirse de esta situación cuando hubiera sido muy útil su liderazgo en la generación de corrientes de opinión. Hay distintos momentos de la crisis en la que se dan las circunstancias propicias para poder gestionarla pero falla lo fundamental: nadie realizó el proceso de significar la crisis. Este es el primer paso para conseguir una gestión eficaz de la misma. Por lo menos nadie significo la crisis sobre planteamientos reales.

La resistencia al cambio era tabú. Los únicos que significaron la crisis a su criterio fueron los sindicatos. Como fueron los únicos que realizaron intuitivamente este ejercicio de posicionamiento pues fueron los únicos que ganaron ventaja estratégica del mismo. Es decir, la comunicación estratégica, tal y como la hemos definido ha sido desarrollada y ejecutada exclusivamente por los sindicatos. La forma en que los gobiernos se inhiben de ella es la que da dimensión a la crisis institucional. El punto álgido de la crisis llega cuando la violencia hace entrada en la escena de lo público. La violencia que nunca está legitimada para organizar cambios, puesto que lleva el germen

de la injusticia en su propia naturaleza. En una sociedad como la actual, con tantos actores sociales dice poco de las instituciones que se alcance este nivel de violencia en la calle. Es en definitiva el punto y final del proceso porque con ello la crisis no puede ir a más. En el estudio he relatado los hechos violentos en su orden cronológico y vemos también como la encuesta de Diario de Cádiz presenta a una opinión pública que parece legitimar el proceder de los sindicatos por los logros alcanzados.

En cualquier caso el estudio de este conflicto nos va a permitir simplemente recomendar la necesidad de que las instituciones y gobiernos se doten de planes o guías de manejo de crisis, como herramientas de gestión que permiten ir generando una cultura de comunicación institucional capaz de mantener la paz y la estabilidad social, o por lo menos de minimizar la incertidumbre y sus efectos. Decía Kissinger que los hombres de Estado serían juzgados por la historia en su habilidad para asumir los cambios pero sobre todo por su capacidad para preservar la paz.

El papel que le corresponde al periodista como experto en comunicación es un terreno a ganar en el espacio de la gestión de crisis. Liderar estos procesos provoca siempre la dificultad de la línea divisoria entre la política y la información y tantos problemas de definición sobre el papel del periodista. Aun así creo que la comunicación institucional debe implicarnos a los profesionales del periodismo a tomar posturas para generar estos espacios de consenso tan necesarios para que los cambios sociales se produzcan con las mayores garantías de paz social, crecimiento y oportunidad para todos de aprender, que es en definitiva para lo que venimos al mundo.

9.- BIBLIOGRAFÍA

- **Gestión del poder diluido.** Timoteo Álvarez, Jesús 2005. Pearson Educación.
- **Prospectiva estratégica, problemas y métodos, Michael Goulet**
- **La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.** Michel Godet
- **Estrategias de comunicación.** Alberto Pérez, Rafael. Ariel Comunicación. 2000

- **Historia de la filosofía del derecho y del estado.** Truyol y Serra, Antonio. Ed Alianza
- **Marketing político y comunicación.** Maaek, Philippe. Paidós Comunicación
- **Comunicación y Sico-tecnia.** Piñuel, José Luis ,2000.
- **La tercera cultura, John Brockman**
- **Gestión de crisis: convertirlas en oportunidades.** Luecke, Richard, Deusto Harvard Business Essentials
- **El Príncipe de Maquiavelo.** Ed Espasa Calpe, colección Austral
- **La comunicación en las organizaciones.** Collado. Ed Trilles
- **Comunicación y Relaciones Públicas.** McGraw Hill
- **Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas.** Losada Díaz, J. Carlos
- **La política de la gestión de crisis.El liderazgo político bajo presión.** Instituto Nacional de Administración Pública
- **Opinión pública.** Muñoz Alonso, Alejandro.
- **Estrategia militar-una teoría general sobre el control del poder.** Almirante USN J.C. Wylie
- **Situaciones límite: los crisoles del liderazgo.** Bennis, W. G. Thomas, Business Review
- **Modernidad Líquida.**ZygmuntBauman, editorial, Fondo de Cultura Económica de Meji-co
- **La sociedad de la Información.**Castell
- **Medios de Comunicación y actores públicos en situación de crisis: la producción negociada de la realidad política.** Casero Ripollés. 2004
- **Gestión de la Comunicación de Crisis: Perspectivas.** Timoteo Álvarez
- **Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones.** J.L.Piñuel
- **Comunicación asertiva.** J.L. Piñuel
- **Comunicación y sicotecnia.** JL Piñuel
- **La deriva hacia la incertidumbre.** Ramón Ramos Torres
- **La comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández Collado.** Ed. Trilles
- **Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis, Proyecto PERCAM Perú, 2003**Myriam Cabrera
- **Comunicación Estratégica.** Francisco Javier Garrido. Gestión 2000

- **La Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa.** Sixto Arjonilla y José Aurelio Medina. Ed Pirámide
- **Marketing Político: Un análisis del intercambio político.** Teodoro Luque. Ed. Ariel Economía
- **El Nuevo Arte de gestionar equipos.** Phil Hunsaker y Tony Alexandra. Deusto
- **La crisis de identidad del periodista.** Soria, Carlos. Ed. Mitre
- **El futuro de la política.** Vallespín, Fernando. Taurus
- **La comunicación internacional.** Pilar Escriche. Ed. Mitre
- **Televisiones y radios comunitarias: teoría y práctica de una experimentación social.** Senecal, Michel. Ed. Mitre
- **Es noticia.** Cesáreo, Giovanni. Ed. Mitre
- **Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional.** Urribarri, Alexander. Artículo revista Electrónica de la facultad de Ingeniería. UVM