

CAPÍTULO VIII

LA CRISIS INTERINSTITUCIONAL DEL SECUESTRO DEL ALAKRANA: ANÁLISIS DEL CASO EN LOS DIARIOS *EL PAÍS* Y *EL MUNDO*

Dr. Juan Pablo Micaletto Belda

Universidad de Pablo de Olavide

Profesor doctor del Centro Universitario San Isidoro de Sevilla, adscrito a la Universidad de Pablo de Olavide. Investigador del proyecto multidisciplinario Imaginarios simbólicos y percepciones del Islam en Europa, en la Universidad de Cádiz. Doctor Interuniversitario en Comunicación por las Universidades de Cádiz, Málaga, Huelva y Sevilla. Miembro del Grupo de Investigación Comunicando de la U.C.A. Miembro del Instituto Universitario de Investigación en Desarrollo Social Sostenible de la U.C.A. Autor de diferentes artículos de investigación en revistas científicas. Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por la U.C.A. Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas, University of Wales (CEADE).



Resumen

La investigación versa sobre las acciones comunicativas de la crisis institucional ocasionada por el secuestro del pesquero español, Alakrana, durante octubre de 2009 y, en concreto, sobre las declaraciones institucionales pronunciadas por los distintos líderes políticos y el tratamiento que los periódicos españoles online de mayor audiencia en España realizaron sobre dichas declaraciones. Para recolectar los datos se utilizaron técnicas de investigación cualitativas. Se analizaron las declaraciones vertidas a la prensa y un total de 129 mensajes periodísticos publicados en *El País* y *El Mundo*. El objetivo general de dicha investigación fue determinar si la gestión de la crisis fue correcta en términos comunicativos. La hipótesis fue que esta gestión no fue estratégicamente conveniente, lo que supuso errores en la gestión de la crisis, así como una mala imagen institucional emitida por los periódicos españoles. Los resultados reflejaron que una gran parte de las declaraciones difundidas a la prensa fueron valoradas negativamente, dañando de forma significativa la imagen y reputación de las instituciones afectadas, confirmando la hipótesis planteada. Las acciones comunicativas

no consiguieron los efectos deseados en la prensa, ya que existieron errores tácticos y discursivos que se reflejan en el estudio.

Palabras clave

gestión de crisis, crisis interinstitucional, comunicación en crisis, secuestro del Alakrana

Abstract

The research deals with the communicative actions of the institutional crisis caused by the kidnapping of the Spanish fishing boat, Alakrana, during October 2009 and, specifically, the institutional declarations pronounced by the different political leaders and the treatment that the most important Spanish newspapers made on said statements. To collect the data, qualitative research techniques were used. The general objective of this investigation was to determine if the crisis management was correct in communicative terms. After the study, it was concluded that there were serious errors in the communicative management of the crisis.

Keywords

Crisis management, institutional crisis, communication in crisis, kidnaping of Alakrana

1. Introducción

El día 3 de octubre del año 2009, el pesquero español, Alakrana, fue secuestrado en aguas próximas a las costas de Somalia, en el Océano Índico. Según las primeras informaciones oficiales difundidas por el gobierno, en el momento del abordaje, el atunero se encontraba faenando fuera de la zona de seguridad establecida por la Operación Atalanta. La tripulación del pesquero, en su mayoría vascos y gallegos, se componía de un total de 36 tripulantes en el momento del secuestro. A raíz de este acontecimiento, se originó una situación de crisis interinstitucional que alcanzó una amplia difusión en los medios de comunicación.

En España, en cuanto se tienen las primeras noticias del secuestro, los partidos políticos criticaron la postura del ejecutivo, que había rechazado embarcar militares a bordo de los buques tan solo unas semanas antes. La tensión social y política fue aumentando con el paso de las horas y fue adquiriendo una mayor relevancia a nivel internacional. Debido a la profunda complejidad que subyace en este secuestro, en la gestión institucional de este conflicto participaron activamente diversos ministerios, entre los que

destacan el Ministerio de Defensa y el Ministerio de la Presidencia del gobierno.

Las instituciones deben establecer un conjunto de medidas que sirvan para reducir al máximo los efectos negativos que una crisis puede llegar a tener en su imagen y reputación. Estos conceptos representan los activos más importantes con los que cuentan las instituciones. Por esta razón, la comunicación institucional en crisis debe gestionar qué tácticas y estrategias de comunicación utilizará para afrontar un problema de esta clase (Gil, 2013). Para que estas iniciativas sean eficaces, es necesario que se produzcan con la mayor brevedad posible, a fin de reducir al máximo la pérdida de credibilidad e imagen de una organización ante sus públicos, ya sean medios de comunicación, líderes de opinión, clientes, consumidores, etc. (Gil, 2013:28). González Herrero (1998:16) señala que en las situaciones de crisis la labor de los profesionales de la comunicación consiste en paliar los daños que las crisis pueden provocar en la imagen y reputación de la organización.

El carácter nacional e internacional que adquiere el secuestro del Alakrana, como ocurre también en la crisis del ébola en España (Gallardo y Micaletto: 2015), hace que estos acontecimientos obtengan una gran relevancia en los medios de comunicación de diversos países, apoyado en el hecho que, gracias a las nuevas tecnologías, las noticias, especialmente si son sobre conflictos o situaciones de crisis, pueden retransmitirse con facilidad entre países. A este hecho se suma que nunca antes, en la historia, el ser humano había tenido acceso a tanta información procedente de fuentes tan distintas, especialmente, gracias a las nuevas tecnologías (Saura: 2005).

El atunero pasó un total de cuarenta y siete días retenido, dejando a su paso un sinfín de consecuencias administrativas, legales y judiciales. El objeto de esta investigación consiste en el análisis de la gestión informativa que los periódicos online de mayor audiencia en España realizaron sobre la crisis institucional del secuestro del Alakrana y, en concreto, sobre las acciones comunicativas que realizaron los diversos actores que trabajaron en la resolución del secuestro. El objetivo principal de la investigación se basa en determinar cuáles fueron las respuestas tácticas y las estratégicas de comunicación empleadas por los responsables de crisis y qué efectos generaron en la prensa. La hipótesis principal es que la gestión de crisis fue estratégicamente inadecuada, lo que supuso graves errores de comunicación que repercutieron negativamente en la imagen institucional del gobierno, transmitidos por los periódicos españoles.

2. Marco teórico

2.1 Definición del concepto de crisis

Diversos autores como García (2007), Luecke (2005) o Fita (1999) han profundizado en la noción de crisis. Piñuel explica sobre este concepto que:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (Piñuel: 1997:167).

Luecke apunta que:

Una crisis es un cambio repentino o paulatino, que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente. Para una empresa una crisis es cualquier situación que tenga el potencial de causar un serio y repentino daño a sus empleados, a su reputación o a sus resultados finales (Luecke: 2005:12).

Martín (2006:32) comparte parte de estos razonamientos y llega a la conclusión de que en la comunicación institucional tienen una especial importancia dos conceptos claves, que son: la identidad institucional (lo que se es) y la imagen institucional (lo que se transmite y percibe a través de la comunicación).

2.2 Características de las crisis institucionales

Castillo (2010: 205) asevera que cada crisis posee una serie de características propias; “aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis”. Según Castillo (2010: 205) estos elementos son:

- Afeción a la imagen organizativa.
- Afectación al público interno.
- Atención mediática.
- Buena imagen de las víctimas.
- Interés de los poderes públicos.
- Reputación social.
- Sorpresa.
- Urgencia.

- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias.

Fita (1999: 125-126) recoge también algunas de las características expresadas por Castillo y, además, anexa el siguiente aspecto:

Frente a esta avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa y esto provoca la desestabilización en todos los procesos comunicativos, ya que hasta que no se ha producido el problema tenemos el control informativo sobre las situaciones normales, pero una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización (Fita: 1999: 126).

2.3 Principios tácticos de la comunicación en crisis

Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en la gestión de una crisis han sido tema de argumentación para autores como Almada (2009), Fita (1999) y Luecke (2005).

Almada establece (2009: 153-154) que para abordar una situación de crisis es necesario adoptar las siguientes recomendaciones:

I. Tomar la iniciativa:

Si dejamos que nos acribillen a preguntas, dará toda la sensación de que nos estamos sometiendo a un interrogatorio; lo que nos pondrá en una posición defensiva. En cambio, si nos hemos preparado a conciencia y podemos tomar la iniciativa de la comunicación, transmitiremos al público que sabemos cómo actuar y que la situación no nos ha desbordado.

II. Repetir la posición una y otra vez:

La posición de la empresa debe ser reiterada una y otra vez en cada oportunidad que tengamos, a fin de que siempre se la tenga presente.

III. Comunicar con frecuencia:

A veces, menos es más. En otras ocasiones, el contacto continuo y periódico con el público les tranquilizará, porque les estaremos brindando información actualizada, y sentirán, con razón, que les tenemos al tanto de los avances que se vayan produciendo.

Los autores Daniel y Mario Barquero (2005:276-278) establecen los siguientes principios tácticos:

A. Credibilidad:

La credibilidad de una organización es un componente esencial de su imagen corporativa y se basa considerablemente en su historial de actuaciones anteriores.

B. Confianza:

Una organización creíble y que asume sus responsabilidades genera confianza en los públicos.

C. Asumir la responsabilidad:

La organización puede reducir el riesgo de que se desencadene una crisis debido a su operativa diaria si realiza todas las acciones de prevención adecuadas. Pero la organización tiene poco control sobre las acciones de terceros y ninguno sobre los fenómenos naturales. Por tanto, la organización debe asumir que en cualquier momento puede tener dificultades que afecten de alguna forma a su operativa diaria.

D. Evitar cualquier forma de mentira:

Se debe evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias reales de una crisis. [...] Si se emite una mentira y es detectada, la lesión en la imagen corporativa de la organización se multiplica y, lo que es peor, dificulta enormemente la posterior recuperación de dicha imagen. [...] Quien emite mentiras se autoexcluye como fuente fiable de información sobre la crisis.

E. Evitar el silencio:

El silencio propicia que los contra-comunicadores tengan una mayor audiencia favoreciendo la generación de rumores. Los medios de comunicación se ven obligados a interpretar la crisis sin las aportaciones de la organización. El silencio se puede interpretar como que la organización es culpable, está colapsada y no tiene capacidad de reacción.

Asimismo, Luecke (2005:76-81) establece estas recomendaciones tácticas:

1). Estar presente en el lugar:

La regla de la contención de una crisis es que los máximos directivos estén presentes en el lugar de los hechos lo antes posible. Una presencia física envía un mensaje claro y fuerte a quienes piensan que la situación es extremadamente importante. Su ausencia da justamente el mensaje opuesto, que tienen otras prioridades en ese momento.

2). Comunicar con amplitud:

Incendios, cortes de fluido eléctrico, compras hostiles, fracasos de productos y otros hechos perjudiciales crean una demanda súbita y sustancial de información.

3). Hablar con una sola voz:

Aunque el equipo de gestión de crisis haya nombrado un portavoz para comunicarse con la prensa, es probable que los periodistas busquen a otras personas para conocer sus opiniones e historias.

Sobre este aspecto, Xifra (2009) indica que la percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes emitidos por los expertos son contradictorios.

4). No culpar a las víctimas:

Firestone se hizo un flaco favor cuando al principio achacó los fallos de sus neumáticos al pobre mantenimiento realizado por sus clientes. En cambio, un fabricante de autobuses escolares de Oregón aceptó la responsabilidad de un problema provocado por frenos defectuosos y comunicó un enérgico plan para solucionarlo.

2.4 Estrategias de comunicación en crisis

Losada (2010: 126-137) refleja que las estrategias que poseen las organizaciones para gestionar crisis son:

I. Estrategia del silencio:

La idea es que la empresa no responde a las acusaciones o denuncias a raíz de una crisis, sin confirmar ni desmentir, por lo tanto, su existencia o su responsabilidad en ella, es la única de todas las estrategias de comunicación que va en contra de la filosofía de comunicación abierta y transparente.

Además, el silencio deja rienda suelta a las interpretaciones de los periodistas, (Tuñez: 2007:68).

II. Estrategia de negación:

La negación es la reacción más intuitiva de una organización afectada por una crisis. Un directivo se sentirá tentado en tapar cualquier situación de esta naturaleza negando su existencia o la responsabilidad de la organización en ella. [...] Es una forma muy peligrosa de afrontar la realidad.

III. Estrategia de transferencia de responsabilidades:

Un caso muy particular de negación es el de la transferencia de responsabilidades, a través de la cual se trataría de hacer responsable del suceso a un tercero, aislando así a la compañía del daño potencial derivado de los hechos.

IV. Estrategia de confesión:

Confesar significa reconocer abiertamente la situación y la responsabilidad de la organización en ella.

2.5 El papel de los medios de comunicación en las crisis

Siguiendo a Capriotti (2009), los medios de comunicación son una de las fuentes de información que construyen la imagen corporativa (Capriotti: 2009) de las organizaciones. Estas fuentes de información contribuyen al desarrollo de la imagen institucional, influyendo en su reputación tanto en el entorno online como offline.

Castillo (2010: 106) apunta que las relaciones con los medios de comunicación tienen una especial importancia en la gestión de crisis, debido a su cobertura y a su capacidad de segmentación; pues “los medios de comunicación se dirigen tanto a un público general como a uno especializado”. Fita

(1999: 126) expone que en las situaciones de crisis los medios “necesitan información rápidamente e intentarán obtenerla de la manera que sea”. González Herrero (1998:15) entiende que es inevitable que este tipo de situaciones reciban la atención de los medios de comunicación y, por tanto, de la opinión pública y del resto de públicos de la organización. En consecuencia, “la imagen, la reputación y estabilidad financiera de la organización puede verse seriamente afectada”.

Las fuentes oficiales de información siempre son buscadas por los periodistas (Ramírez: 1995). Los medios de comunicación interaccionan con las instituciones afectadas por una crisis. Por esta razón, Fita (2010:211) señala que son un público estratégico en la gestión de una crisis, ya que “dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán o no una situación de crisis según sean examinados por la prensa”.

Almada (2009:151) resalta que para realizar una labor óptima de comunicación es necesario tener en cuenta que cada medio tomará o descartará aspectos del mensaje que transmitamos según su línea editorial o según la opinión personal del periodista que esté cubriendo la noticia. Daniel y Mario Barquero (2005: 274) descartan la idea de que una crisis pueda pasar desapercibida, ya que “lo habitual es que atraiga la atención de los medios de comunicación” y, por ende, del resto de la población.

3. Metodología

Los principales elementos que componen este estudio son:

1. Las recomendaciones tácticas, necesarias para generar efectos positivos en la imagen de las instituciones, y las estrategias de comunicación en crisis.
2. Las valoraciones emitidas en los mensajes periodísticos sobre las actuaciones del gobierno de España durante el secuestro.
3. Las declaraciones institucionales vertidas a la prensa por parte de los gestores de la crisis.

El trabajo muestra un estudio de caso abordado a través del método hipotético inductivo (Berganza y Ruíz: 2010). En el desarrollo del capítulo se utilizaron fuentes secundarias. El contenido analizado ha sido extraído de los medios digitales *El País* y *El Mundo*. Según establece el Estudio General de Medios en su edición 2009, los medios seleccionados son los más leídos entre la población española. *El País* posee un total de 2.022.000 lectores diarios, seguido por el periódico *El Mundo* con 1.330.000.

Estos medios ofrecen distintas perspectivas ideológicas sobre un mismo tema, lo que asegura que exista una imparcialidad en los resultados y conclusiones de la investigación. Estos periódicos contribuyen a realizar una

lectura y un análisis amplio de todo lo sucedido durante esos días. Además, suelen ofrecer un profundo tratamiento informativo tanto de acontecimientos nacionales como internacionales. En este sentido, las características informativas de estos medios se adaptan a la naturaleza de la crisis institucional del secuestro del Alakrana.

La selección muestral fue intencional y teórica (Valles: 2000). Se realizó detectando los contextos de unidades de análisis relevantes para el problema de investigación y conduciendo la selección hacia su significación para el objetivo de la investigación (Valles, 2000: 91-92). De esta forma, las noticias que componen la muestra han sido seleccionadas en función a la conexión que mantienen con el objeto de la investigación y el objetivo presentado. El modo de recopilar toda la información fue a través de un vaciado de prensa y un análisis de contenido cualitativo (Andréu: 1998) sobre el secuestro del Alakrana, a través de las hemerotecas online de los diarios *El País* y *El Mundo*. Con el fin de recordar los acontecimientos más importantes que suceden, se ha elaborado un relato cronológico basado en las publicaciones de, además de los diarios anteriores, *La Vanguardia* y *ABC*, ya que reúnen las mismas características informativas que los diarios anteriores, favoreciendo un análisis en mayor profundidad de los hechos.

Dentro de las publicaciones analizadas, se contempla el análisis de:

- Cuerpo
- Entradillas
- Fotografías
- Titulares
- Videos

El intervalo examinado abarca desde el día tres de octubre, fecha en la que se origina el secuestro, hasta el día 24 de noviembre de ese mismo año, es decir, unos días después de que se produzca la liberación del Alakrana. De esta forma, el periodo de análisis se compone de un total de 54 días. Dicho periodo ha servido para analizar los mensajes periodísticos publicados sobre la actuación del gobierno durante todo el secuestro. Aunque existen múltiples publicaciones sobre el tema en cuestión, el total de noticias seleccionadas está reflejado en la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Noticias seleccionadas de cada diario.

Diarios	Número de noticias
<i>El País</i>	60
<i>El Mundo</i>	69
Total: 129	

Fuente: elaboración propia, 2017

Dentro de esta muestra se han seleccionado aquellas publicaciones que poseen algún contenido sobre las acciones de comunicación del gobierno y se les ha asignado un valor positivo, negativo o neutro en función de cómo repercuten en su imagen y reputación. Las publicaciones neutras reflejan alusiones positivas y negativas sobre la actuación del Ejecutivo.

4. Resultados

4.1 Ficha técnica de la crisis

- Nombre de la crisis: el secuestro del Alakrana.
- Fecha: 3 de octubre del 2009.
- Tipo de crisis: catástrofe (Villafañe: 2008:269-270).
- Públicos: familiares de la tripulación, partidos de la oposición, pescadores, jueces, ejército y secuestradores.
- Medios de comunicación: *El País* y *El Mundo*.

Los principales gestores de la crisis están reflejados en la tabla 2.

Tabla 2. Principales actores de la crisis:

Carme Chacón, ministra de Defensa.
Francisco Caamaño, ministro de Justicia.
María Teresa Fernández de la Vega, Vicepresidenta primera del gobierno y coordinadora del gabinete de crisis.
Miguel Ángel Moratinos, titular de Exteriores.
José Luís Rodríguez Zapatero, Presidente del gobierno de España.

Fuente: elaboración propia, 2017

4.2 Cronología de la crisis del Alakrana

El siguiente resumen cronológico ha sido elaborado por medio de las hemerotecas digitales de los medios *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*.

El día 3 de octubre, el pesquero español Alakrana, con 36 tripulantes a bordo, es secuestrado por piratas procedentes de Somalia (El País: 2009). En cuanto se tienen las primeras noticias del secuestro, los partidos políticos critican la decisión del ejecutivo, que había rechazado embarcar militares a bordo de los buques unas semanas antes (El Mundo: 2009).

En respuesta a estas críticas, Carme Chacón manifiesta que "no se puede poner un militar en cada negocio" que se encuentre "en una zona peligrosa". La ministra recuerda en una entrevista al diario *El Mundo* que la legislación española no permite que los barcos de pesca puedan contar con la protección de militares españoles. Chacón ha insistido en que los pesqueros tomen medidas de autoprotección, ya que el Índico está "calificado por la ONU como el océano más peligroso" (El Mundo: 2009).

El día 5 de octubre, dos de los presuntos piratas que participan en el secuestro son detenidos por infantes de marina de la fragata Canarias (El País: 2009). El mismo día, el Juez de la Audiencia Nacional, Baltasar Garzón, abre un procedimiento judicial contra los dos piratas detenidos por delitos de secuestro y terrorismo y ordena su traslado a España (El Mundo: 2009).

El día 6, la Vicepresidenta del gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, anuncia que el ejecutivo está trabajando para lograr la liberación del barco. "Para nosotros es prioritario. Estamos redoblando todos los esfuerzos desde el punto de vista **militar, de inteligencia, desde el punto de vista diplomático**, para que se produzca, cuanto antes, esa liberación". De la Vega ha manifestado también en declaraciones a cadena *Cope* que el riesgo de los pescadores "forma parte de su trabajo" (El Mundo 2009).

El día 12, un portavoz de los piratas condiciona el secuestro de los rehenes del Alakrana a la liberación de sus compañeros presos en España (El País: 2009). Al mismo tiempo, Carme Chacón anuncia que el gobierno está redoblando las gestiones políticas y diplomáticas para lograr la liberación del atunero. En una entrevista a *Televisión Española*, la titular de Defensa declara: "**Tenemos todos los frentes legales abiertos** y estamos redoblando esfuerzos no sólo desde el punto de vista de la presión militar, sino, en particular, las gestiones políticas, diplomáticas, de investigación y de inteligencia"(El mundo: 2009).

El día 13, Baltasar Garzón ordena el ingreso en prisión de los piratas detenidos y, acto seguido, los captores del Alakrana amenazan con tomar represalias con los marineros si las fuerzas navales intentan rescatar al barco (El País: 2009).

El día 14, los piratas exigen el pago de cuatro millones de dólares por la liberación del buque y reclaman que sus compañeros, detenidos en España, sean también liberados. En palabras de Abdi Yare, uno de los piratas que asaltaron el barco: "Si estas condiciones no son satisfechas, no habrá ningún acuerdo". No obstante, la ministra de Defensa, Carme Chacón, asegura que no consta que los secuestradores hayan exigido el pago de un rescate de estas cantidades y tampoco que hayan reclamado la liberación de sus compañeros (ABC: 2009).

El día 23, cientos de personas se manifiestan en Bermeo para exigir al gobierno la liberación del Alakrana (El Mundo: 2009). El 27, los secuestradores amenazan con entregar algunos tripulantes del Alakrana a los familiares de los detenidos en España (El País: 2009). El día 30, otro pesquero español sufre un asalto por parte de un grupo de piratas. Ese mismo día, el gobierno aprueba un Real Decreto de medidas extraordinarias para permitir que las empresas de seguridad privada en situaciones de especial riesgo puedan llevar armas (El Mundo: 2009). Estas armas, como explica la Vicepresidenta, tienen fines disuasorios (El País: 2009).

El día 2 de noviembre, el periódico *la Vanguardia* refleja la desesperación que viven los familiares de los secuestrados. Antonio Costas, hermano de uno de los tripulantes, confiesa que la información que están recibiendo del gobierno es muy escasa y que se encuentran "muy mal" al comprobar que "se cumple un mes y no sabemos nada" (La Vanguardia: 2009).

El día 6, Ángeles Jiménez, esposa de uno de los tripulantes del Alakrana, declara en una entrevista que **"el gobierno está mintiendo desde el minuto cero". Tras una conversación mantenida con su marido, explica la dura situación que están viviendo los marineros y critica el traslado a España de los dos piratas somalíes (El Mundo: 2009).**

El día 9, la Vicepresidenta del gobierno anuncia "que las negociaciones siguen por el cauce adecuado" (El Mundo: 2009). Sin embargo, este mismo día los familiares anuncian que los tripulantes del buque se encuentran en una situación límite y que les han enviado un mensaje de "socorro" porque "no aguantan más" (El Mundo: 2009).

El día 10, un grupo de familiares de los secuestrados se reúnen con el Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, cuarenta días después de que comenzara el secuestro (El País: 2009).

El 11, Carme Chacón anuncia en *RNE* que "la comunidad internacional no puede mirar hacia otro lado" en la lucha contra la piratería. La titular de Defensa ha recordado que este problema afecta a muchos países, por lo que la comunidad internacional "no puede permitir que siga existiendo este problema" (La Vanguardia: 2009).

En la última fase del secuestro, la tensión política es máxima. Se producen distintas acusaciones entre el gobierno y la oposición. El dirigente socialista, José Antonio Alonso, acusa al líder de la oposición, Mariano Rajoy, de intentar sacar tajada política del secuestro. Por otra parte, Soraya Sáenz de Santamaría critica que el gobierno no se ha tomado en serio la gestión de esta crisis (ABC: 2009).

El diario *ABC* señala que, en plena crisis, el gobierno está diseminado por medio mundo:

Zapatero y los ministros Moratinos y Caamaño estuvieron en Polonia y el Presidente, por la tarde, en Berlín; la Vicepresidenta Fernández de la Vega continuaba en Argentina; Elena Salgado en Bruselas; Cristina Garmendia estaba en Estoril; Miguel Sebastián, en Londres y Celestino Corbacho, en Viena. Sobre estas líneas, Zapatero, De la Vega y Salgado, cumpliendo sus respectivas agendas en el exterior (ABC: 2009).

El día 14, *ABC* recoge que la Audiencia Nacional responsabiliza al gobierno de traer a España a los dos piratas. Responde así a las acusaciones del ejecutivo: "en su afán por lanzar la pelota al tejado de la Justicia, no ha dudado en culpar a la Audiencia de la situación en la que ha puesto a España el traslado de los piratas".

El día 17, los piratas cobran un rescate de 2,3 millones de euros y dejan libre al atunero. Acto seguido, Zapatero anuncia la liberación del *Alakrana* y pronuncia las siguientes palabras: "el *Alakrana* navega libremente hacia aguas más seguras" (El País: 2009). Un día después de la liberación del barco, el Partido Popular pide la reprobación de tres de los ministros que participaron en la gestión de crisis y que el Presidente del gobierno comparezca en el Congreso (El Mundo: 2009).

El ministro de Justicia, Francisco Caamaño, afirma en Roma que España "como país" no ha pagado por el rescate del *Alakrana*. El portavoz del Grupo Socialista en el Congreso, José Antonio Alonso, se ha limitado a decir que no le consta el pago de ningún rescate. El Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, ha declarado que: "mi responsabilidad no es dar por supuesto el pago del rescate" (ABC: 2009).

Mientras, continúa la confusión sobre cómo se produjo la liberación del *Alakrana*. Defensa asegura que un helicóptero español abrió fuego contra los piratas cuando huían del barco. En Somalia, los piratas festejaron el pago del rescate. En España, se producen las primeras declaraciones de los marineros secuestrados. En palabras del patrón del *Alakrana* tras ser liberado: "nos han tratado mal, peor imposible" (El Mundo: 2009). Ricardo Blach, patrón del buque, pronuncia estas palabras: "sufrimos toda clase de humillaciones, fue una experiencia terrible".

El día 19, el Congreso rechaza reprobar al gobierno por la gestión de crisis del secuestro (El País: 2009). El día 21, el Presidente de la oposición, Mariano Rajoy, pide al gobierno que desmienta la información publicada por *El Correo* en la que se asegura que el rescate pagado a los secuestradores fue por medio del Ejército español (**El Mundo: 2009**).

Fernando Onega publica un artículo en el que manifiesta algunos de los siguientes aspectos sobre los planos de actuación del gobierno:

En uno aparecen las familias de los pescadores que agradecen al gobierno que los haya liberado. En otro, los primeros sondeos de opinión que critican la gestión del mismo gobierno. Busca otros escenarios, y le ocurre lo mismo: por un lado, el gobierno celebra el desenlace del secuestro como un éxito; por otro, multitud de medios de comunicación lo presentan como una derrota, una muestra de la debilidad de Zapatero, una humillación de sus fuerzas armadas y un descrédito internacional. ¿Cuál de esos extremos se aproxima más a la verdad? (La Vanguardia: 2009).

4.3 Análisis en prensa

Los resultados del análisis de contenido efectuado en la prensa se reflejan en la tabla 3 con estos datos:

Tabla 3. Resultados análisis de contenido:

Diarios	Positivas	Negativas	Neutras	Total
<i>El País</i>	19	36	8	63
<i>El Mundo</i>	16	44	6	66
Total: 129				

Fuente: elaboración propia, 2017

Las estrategias de comunicación en crisis localizadas en la prensa han generado los siguientes efectos en el contenido noticioso analizado, recogidas en la tabla 4:

Tabla 4. Efectos de las estrategias empleadas por el gobierno en la prensa:

Estrategias	Efectos en la imagen corporativa del gobierno
Silencio	Negativo
Negación	Negativo
Transferencia de responsabilidades	Negativo
Comunicación discreta	Negativo

Fuente: elaboración propia, 2017

Del mismo modo, en la tabla 5 se enumeran los principios tácticos que están presentes en la gestión estratégica de la crisis, así como aquellos que no se utilizan, y cómo afectan ambos a la imagen corporativa de las instituciones implicadas.

Tabla 5. Principios tácticos empleados en la gestión de crisis:

Principios tácticos	¿Se aplica?	Efectos en la imagen corporativa
Tomar la iniciativa	No	Negativo
Repetir la posición una y otra vez	Sí	Positivo
Comunicar con frecuencia	Sí	Positivo
Credibilidad y confianza	No	Negativo
Asumir la responsabilidad	No	Negativo
Evitar cualquier forma de mentira	No	Negativo
Evitar el silencio	No	Negativo
Estar presente en el lugar	No	Negativo
Comunicar con amplitud	No	Negativo
Hablar con una sola voz	No	Negativo
No culpar a las víctimas	No	Negativo
No culpar a las víctimas	No	Negativo

Fuente: elaboración propia, 2017

5. Conclusiones

I. La naturaleza de las crisis institucionales dificultan la existencia de un único portavoz que transmita a la prensa una única estrategia de comunicación plenamente consensuada por todos los actores implicados. La gravedad del secuestro del Alakrana, unido al carácter nacional e internacional de la crisis y al profundo interés de los medios de comunicación, hace que sea necesaria la intervención de diversos ministerios así como de sus máximos representantes. Como se refleja en la tabla 2, en la gestión de esta crisis participan activamente el ministerio de Defensa, Presidencia, Justicia y Exteriores. Por lo tanto, hablar de crisis institucionales implica hablar de crisis interinstitucionales, donde las variables a controlar son más numerosas y cuentan con una capacidad de impacto elevada.

II. Las estrategias de silencio y negación (Losada: 2010: 126-137) adquieren un valor negativo en las ediciones estudiadas. Éstas giran en torno al pago del rescate. Además de ser contrarias a los principios de "comunicar con amplitud" de Luecke (2005:78), "asumir la responsabilidad" y "evitar el silencio" de Daniel y Mario Barquero (2005:276-278), adquieren un impacto negativo en el contenido noticioso estudiado. Mientras que algunos líderes políticos niegan que el gobierno de España haya pagado un rescate para liberar el Alakrana, como es el caso de Francisco Caamaño (ABC: 2009), otros, en cambio, se limitan a contestar que no les consta, como el portavoz del Grupo Socialista, José Antonio Alonso (ABC: 2009).

Estas declaraciones son opuestas a las recomendaciones de "hablar con una sola voz" (Luecke: 2005:81) y no permiten generar un clima de "credibilidad" y "confianza" (Daniel y Mario Barquero: 2005:276-278) necesario para superar con éxito este tipo de crisis. Estos hechos evidencian la falta de una única estrategia de comunicación consensuada en los momentos claves del secuestro y la ausencia de una política de comunicación interna que permitiera a los actores implicados en la crisis y, por ende, al propio gobierno, difundir ante la prensa un mismo mensaje.

El gobierno tenía pocas opciones para resolver el secuestro y eligió la que, a su juicio, era menos dañina tanto para el ejecutivo como para los marineros secuestrados. Sin embargo, un mensaje más consolidado sobre el rescate podría haber contribuido a reducir el nivel de la crítica, en vez de permitir que cada político improvisara y difundiera a los medios un mensaje diferente. Como indica Xifra (2009: 114) la percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes emitidos por los expertos son contradictorios.

Como se refleja en el resumen cronológico, en determinados momentos se publican informaciones contradictorias del secuestro. Esto ha producido que el ejecutivo tenga dificultades para contrarrestar ciertos datos que se han ido publicando. Este hecho es contrario al desarrollo de una política de comunicación amplia y abierta, fundamental para gestionar eficazmente las

crisis interinstitucionales (González Herrero: 1998:16). Que el gobierno de España informara más a menudo de los motivos que estaban ligados a su discreción (como, por ejemplo, preservar las vidas y la seguridad de los tripulantes), podría haber facilitado un mejor entendimiento tanto de la población como de los medios de comunicación de lo que estaba pasando.

III. La estrategia de transferencia de responsabilidades (Losada: 2010: 126-137) empleada por la Vicepresidenta del gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, al asegurar que el riesgo de los pescadores "forma parte de su trabajo" (El Mundo 2009), es contraria a lo postulado por Daniel y Mario Barquero (2005:276-278) sobre "asumir la responsabilidad" y "no culpar a las víctimas" (Luecke: 2005:46). Todas las noticias que recogen estas declaraciones son valoradas de forma negativa, generando efectos dañinos en la imagen institucional del gobierno.

IV. El Presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, tardó cuarenta días en reunirse con los familiares de los marineros secuestrados (El País: 2009). Asimismo, la escasa información que recibían por parte del ejecutivo produjo un profundo malestar en las familias (La Vanguardia: 2009). Esta disposición es opuesta al fundamentos de "estar presentes en el lugar de los hechos" de Luecke (2005:46).

Esta situación hizo que las víctimas se sintieran abandonadas durante el secuestro. Si bien es cierto que el gobierno tenía que mantener una postura discreta en el transcurso de las negociaciones, mantener reuniones con las víctimas desde el inicio de la crisis podría haber contribuido a reducir su nivel de intranquilidad, evitando que canalizaran sus preocupaciones en los medios de comunicación y que surgieran publicaciones que cuestionaran la gestión de crisis del gobierno.

V. En pleno secuestro, miembros destacados del gabinete de crisis continuaron con sus respectivas agendas en el exterior (ABC: 2009). Esto provocó la crítica de los partidos de la oposición, de familiares y medios de comunicación. Una presencia física en el lugar de los hechos indica que la situación es extremadamente importante. Por el contrario, su ausencia produce el mensaje opuesto (Luecke: 2005:76). En base a este razonamiento, es un error táctico que los responsables institucionales se encontraran fuera de España en los momentos claves del secuestro. Como en los puntos anteriores, estos hechos generaron efectos negativos en la prensa, dañando su imagen corporativa ante sus públicos.

VI. Aunque en diversas ocasiones los gestores de la crisis informan a los medios sobre la situación en la que se encuentra el secuestro (tal y como se observa en el resumen cronológico), concediendo entrevistas, organizando ruedas de prensa, etc., estas acciones no producen los efectos deseados en la imagen de las instituciones implicadas a corto plazo. Los acontecimientos

reflejados en los puntos anteriores son de tal gravedad que restan importancia a estas iniciativas.

VII. El no seguimiento de los principios tácticos adecuados ha provocado errores de comunicación que han repercutido negativamente en la imagen de las instituciones inmersas en la crisis del Alakrana. Estos errores tácticos han generado efectos negativos en las publicaciones estudiadas, determinando el papel del gobierno en la crisis.

En resumen, existieron errores en la gestión de crisis: falta de un mensaje unitario sobre el rescate, la ausencia de los responsables de crisis en momentos claves del secuestro, la tardanza del Presidente del gobierno en reunirse con los familiares del Alakrana, la dificultad de contrarrestar algunas informaciones contradictorias que fueron publicadas, etc., que fueron evaluados negativamente en la prensa, dañando la imagen y la reputación online y offline del gobierno.

Estos efectos negativos están reflejados en los resultados del estudio. De una muestra compuesta por 129 publicaciones, 35 obtienen una valoración positiva y 80 negativa. Los hechos que se recogen anteriormente dañan el papel del gobierno de España en la crisis institucional del secuestro del Alakrana. Estos resultados demuestran que la gestión de crisis del gobierno de España fue estratégicamente inadecuada, confirmando la hipótesis planteada en el estudio. Además, las estrategias difundidas a la prensa no alcanzaron los efectos deseados, ya que se valoraron negativamente por la prensa.

Cabe señalar que estas publicaciones están disponibles en la red, de manera que el daño producido tiene un carácter permanente. Cualquier usuario puede consultar estas ediciones en cualquier momento, lugar o país. Por lo tanto, teniendo en cuenta la dimensión online que está ligada a esta clase de crisis, es necesario que desde el ámbito de la comunicación institucional se haga un esfuerzo para aprender a gestionar eficazmente estos fenómenos, con el objetivo de minimizar al máximo los efectos desfavorables de una crisis.

La crisis del Alakrana representa uno de los secuestros más importantes de la historia reciente de España. La crisis se resolvió de forma satisfactoria para las víctimas. Sin embargo, existió en todo momento una profunda confrontación social y política, que quedó canalizada a través de los medios. El gobierno se enfrentó a una situación compleja en la que, con toda probabilidad, habría existido una cierta presión por parte del resto de las fuerzas políticas, la población y la prensa. No obstante, una política comunicativa y de crisis que tuviera en cuenta los fundamentos anteriores, apoyada en las aportaciones científicas incluidas en la investigación, podría haber contribuido a reducir las diferentes críticas que se produjeron sobre la gestión de

crisis del gobierno y, en definitiva, podría haber permitido mejorar su imagen y credibilidad ante sus principales públicos.

6. Bibliografía

- AIMC. (2009): *Estudio General de Medios. Resumen general*. 3º año móvil. Febrero a noviembre de 2009. [En línea], <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> (Consulta: 06-05-2015).
- ALBRECHT, S. (1996): *Crisis management for corporate self-defense*. New York: Amazon.
- ALMADA, A. A. (2009): *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica*. Madrid: Pirámide.
- ANDRÉU, J. (1998): Las técnicas del análisis de contenido: una revisión actualizada. [En línea], <http://bit.ly/19kKyGH> (consulta: 7-11-2014).
- BARQUERO, J. D. y BARQUERO, M. (2005): *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- BERGANZA, M. R., & GARCÍA, M. (2010): El método científico aplicado a la investigación en comunicación (pp. 19). BERGANZA, M. R., & RUIZ, J. (coord.): *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- BLACK, S. (2004). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- BONILLA, C. (2013): Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 11) [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>. México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- CAPRIOTTI, P. (2009): *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- CASTILLO, A. (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*. [En línea], <http://bit.ly/2moPL7X> (consulta: 5-03-2015).
- CERVERA, A. L. (2008): *Comunicación total*, Madrid: ESIC.
- FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona: Gestión 2000.

- GALLARDO, L., MICALETTO, J. P. (2015): "La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios". [En línea], <http://bit.ly/2ktSlge>, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. 5, nº 9, (consulta: 15-03-2016).
- GARCIA, S. (2013): La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 123). [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- GIL, P. (2013): El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. ISLAS, O., & HERNÁNDEZ, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 28). [En línea], <http://bit.ly/1MARjCk>. México: Razón y Palabra (consulta: 12-04-2015).
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch, S.A.
- LOSADA, J. C. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- LUECKE, R. (2005): *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- MARTÍN, F. (2006): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- MITROFF, I. I., & PEARSON C. M. (2002): *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- PIÑUEL J. L. y WESTPHALEN, M. H. (1993): *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.
- PIÑUEL, J. L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- SAURA, P (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- TUÑEZ, M. (Coord.) (2007): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo, S. L.
- VALLES, M. S. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2008): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- XIFRA, J. (2003): ***Teoría y estructura de las relaciones públicas***. Madrid: McGraw-Hill.
- XIFRA, J. (2009): *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- XIFRA, J. (2011): *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.