

Trípodos, número 28, Barcelona, 2011

Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana”

José Carlos Losada Díaz

Rocío Zamora Medina

José Carlos Losada Díaz, doctor en Comunicación, es profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa en la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Murcia.

Rocío Zamora Medina, doctora en Comunicación Pública, es profesora agregada de Comunicación Política en la Facultad de Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM).

This article seeks to analyze very specifically the errors in crisis communication management committed by the Spanish government in the case of the Basque tuna boat, the Alakrana. To this end, we have taken as a basis for analysis the guidelines for strategic communication in situations of crisis in order to demonstrate, based on these guidelines, the government's failure in the definition of the messages, in time-management and in the collaboration with those involved in the direct or indirect resolution of the crisis. The final reflection deserves to be taken into account by politicians with regard to how to manage future hijackings as a public affair which, in the circumstances, occupies an ever greater place in political management and, consequently, in media attention.

KEY WORDS: crisis communication, political communication, public image, hijackings.

PALABRAS CLAVE: comunicación de crisis, comunicación política, imagen pública, secuestros.

A principios de octubre de 2009, el atunero vasco *Alakrana* es secuestrado por un oscuro grupo de piratas somalíes en el océano Índico. En ese momento, se encontraban a bordo los 36 miembros de su tripulación, 16 de ellos de nacionalidad española. Sólo unos meses antes, en abril, también cerca de la costa de Somalia, otros piratas secuestraron al atunero *Playa de Bakio*, un hecho que se repitió en septiembre del mismo año, cuando también sufrió un intento de secuestro el atunero *Playa de Anzorras*.

Durante los 47 días que duró el secuestro del *Alakrana*, todos los actores sociales y políticos implicados tuvieron una notable presencia mediática con el fin de definir y abordar esta situación crítica. El principal actor, el Gobierno de Rodríguez Zapatero, mostró desde el principio una posición débil con respecto a la difusión de información sobre el secuestro, las negociaciones y su resolución. De este modo, el discurso político vinculado al secuestro del *Alakrana* se fue propagando a través de los medios, e incluso entre las familias de los afectados, de forma excesivamente lenta, con informaciones contradictorias e incluso no contrastadas, y con un notable déficit en la coordinación del mensaje procedente de los diferentes ministerios implicados. La resolución de la crisis del *Alakrana* llegó cuando el atunero vasco fue finalmente liberado, después de un sospecho pago — no reconocido por el Gobierno español— y tras el fracaso de la captura de los secuestradores cuando éstos trataban de escapar.

LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LOS GOBIERNOS

Durante los últimos años, y probablemente como un ingrediente necesario en la gestión política, los gobiernos se enfrentan constantemente a crisis internas y externas, de manera que su propia gestión en situaciones delicadas, graves, peligrosas y urgentes ha llegado a convertirse en parte de la normalidad institucional. En todos los países existen casos sobradamente conocidos de estos hechos (crisis derivadas de comicios electorales perjudiciales para el gobierno, escándalos sexuales de mandatarios, casos de malversación, prevaricación, escándalos financieros, cohecho, polémicas judiciales, atentados terroristas, declaraciones de cargos públicos, etc.), lo que demuestra la cotidianidad del fenómeno de las crisis.

Esta evidencia obliga a todos los Gobiernos a prepararse para prevenir y, llegado el caso, enfrentarse, a las situaciones de crisis asociadas a su propia responsabilidad, de manera que no acaben afectando a su credibilidad y a su reputación o, incluso, a su propia existencia como tal. Para ello resulta imprescindible una adecuada orien-

tación de su estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza en los implicados, como para conseguir una proyección externa de la imagen de la institución.

Teniendo presente en todo momento este doble objetivo, todo Gobierno debe estar preparado permanentemente para enfrentarse de forma adecuada a esos momentos de dificultad y urgencia, lo que se traduce, al menos, en una doble actividad: la de anticiparse a las situaciones previsible que pueden desencadenarse en su Gobierno y la de la ejecución profesional y planificada de su reacción en el momento en el que la situación turbulenta se desencadena sin remedio. Todo ello con solvencia, eficacia, sentido común y rapidez. No hay que olvidar que en la sociedad actual, en la que la información llega de modo inmediato desde cualquier lugar del mundo, la respuesta de un Gobierno debe adaptarse, no sólo en su contenido, sino también en sus tiempos, a la velocidad con la que transcurre la actualidad. Una respuesta tardía convierte una buena estrategia de comunicación en un ineficaz modo de defensa sin oportunidades.

En definitiva, las instituciones políticas entienden ya, en primer lugar, que están expuestas continuamente a situaciones de crisis y que éstas acaban llegando antes o después, y, en segundo lugar, que, a pesar de su naturaleza irremediable e imprevisible, estas situaciones no deben ser gestionadas como una amenaza permanente, sino al contrario, como verdaderas oportunidades para que un Gobierno muestre de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar, su funcionamiento o su eficacia como parte natural de su propia identidad manifestada en ese tipo de situaciones. Para el logro de este objetivo, la comunicación es imprescindible.

ENSEÑANZAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Situados ya en este contexto político contemporáneo, es necesario recoger ahora las enseñanzas extraídas de la investigación científica y de la experiencia institucional y profesional en la gestión de crisis durante los últimos años, para después ser capaces de enlazar la gestión política con la de las crisis a través de la comunicación.

La experiencia científica y la literatura científica sobre la gestión de la comunicación en situaciones de crisis ha crecido enormemente en los últimos años, alimentada, como venimos diciendo, por las innumerables situaciones extraídas de la realidad institucional y empresarial, lo que ha ayudado a crear un método de trabajo fiable y eficaz tanto en la preparación ante situaciones de naturale-

za grave y urgente como en la reacción ante esos mismos episodios.

Existe un buen número de acercamientos teóricos al fenómeno de la gestión comunicativa de una crisis. Estos modelos comparan la idea fundamental de que la comunicación está en la base de una más eficaz y adecuada gestión de cualquier situación de urgencia y necesidad, y de que, además, la comunicación es condición indispensable para su resolución más pronta y definitiva.

Es útil conocer de forma breve el contenido de estos modelos teóricos de gestión de crisis para, a partir de ellos, extraer una serie de conclusiones que sean útiles para los objetivos de este artículo. Para ello tomamos como base la relación de modelos recogida por Saura (2005), además de otros modelos que se han considerado relevantes. En concreto:

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.
- Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
- Modelo de las 4 Rs de Heath.
- Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski.
- Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel Newsom y Barrera.
- Modelo de Crisis Evitables /No Evitables de González Herrero.

Modelo Onion de Pauchant y Mitroff

Básicamente, los autores de este modelo consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que puede abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión. Este modelo denominado Onion ('cebolla'), reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes, desde el carácter de los individuos trabajando en la organización, pasando por la cultura y las estructuras organizacionales y, al final, las estrategias de la organización, en donde se incluyen los procedimientos de gestión de la crisis, que serían:

1. Señales de Crisis/Detección.
2. Preparación/Prevención.
3. Crisis.
4. Contención de la Crisis/Limitación del daño.
5. Recuperación.

Modelo de Hurd

El siguiente modelo es el de las Siete Capas o Layered de Hurd. En 1992, Hurd establece este modelo a partir de siete capas, uniendo su modelo exclusivamente a la fase de reacción ante una crisis, y

sin apenas referencias a la preparación previa antes de su estallido. En la fase de Reacción afirma que hay que considerar distintos aspectos, como las reuniones iniciales del equipo de crisis, la investigación de los hechos ocurridos exactamente, la elección de las mejores herramientas para hacer llegar los mensajes y la importancia del grupo como evaluador y catalizador de las decisiones que se pueden ir tomando.

Modelo de Marra

El tercer modelo es de las Relaciones Públicas de Crisis de Marra. Este modelo se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis: “Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes” (Marra, 1992).

El mismo autor destaca, además, la importancia de contar con la previsión mínima de un manual de comunicación de crisis y que, ante el estallido de los sucesos, es necesario comunicar o actuar con rapidez, con la necesaria autonomía del comité de crisis que ello implica.

Modelo de Heath

Uno de los prototipos de gestión más recurrentes en la práctica de la comunicación de crisis es sin duda el de las 4rs de Heath (1988), cuyo modelo está dividido en cuatro etapas: Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación (Reduction, Readlines, Response, Recovery). Cada una de las fases del modelo implica una serie de medidas por parte de la organización, que van desde la preparación para la situación de crisis hasta la reacción más adecuada y la recuperación posterior de la organización tras los “daños” (financieros, humanos, de imagen) sufridos.

Modelo de Lukaszewski

El modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997) se establece a partir de una serie principios comunicativos, entre los que están: comunicar primero con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa, utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos, hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios,

los empleados y las autoridades, así como actuar con rapidez para comunicar los accidentes y cooperar con los medios.

Modelo de las Relaciones Continuas Sturges, Carrel, Newsom y Barrera

Este modelo, de 1991, se centra en que lo más importante es conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis hasta después. Así, el objetivo sería ejercer una influencia en la opinión pública hasta el punto de que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean al menos tan positivas —o más positivas—, o no más negativas que anteriormente. En este sentido, recuerdan que la clave es la previsión, especialmente en las relaciones con los grupos en torno a la empresa y sus opiniones favorables anteriores a la crisis.

Modelo de González Herrero

Por último, merece ser recordado el Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero (1998), que tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables. Es especialmente interesante para los objetivos de este artículo traer las situaciones que este autor plantea como las que pueden desembocar en un escenario de crisis:

- La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa, ni de comunicación).
- La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa —y probablemente de comunicación— pero ésta es —o se aplica— de modo erróneo).
- La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es incorrecta desde el punto de vista conceptual, pero se aplica en un momento tardío de la curva de evolución del asunto).
- La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de crisis (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente, pero existen factores —por ejemplo judiciales— sobre los que la organización no tiene control y que imposibilitan la consecución de los objetivos marcados).

González Herrero llega a asegurar que planificar la reacción a una posible emergencia puede resultar una tarea difícil cuando no se dispone ni de la preparación ni de los conocimientos adecuados a tales efectos. Por el contrario, una organización que disponga de una actitud positiva y de la capacidad de reacción necesaria ante las crisis podrá superar esta dificultad cuando haya tomado la decisión de aceptar el problema y hacerle frente sin tener miedo de las reacciones y repercusiones a las que puede verse sometida.

IDEAS CLAVE PARA LA GESTIÓN EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS

Todos los modelos expuestos en las páginas anteriores comparten una conciencia clara sobre las oportunidades que otorga un ejercicio estratégico de la comunicación en situaciones de crisis. Pero, además de este convencimiento indudable, los modelos anteriores comparten en su mayoría otra serie de premisas que son de gran utilidad para la gestión de las crisis.

En primer lugar, nos recuerdan que el momento más importante para la gestión más profesional de la comunicación en situaciones de crisis se sitúa antes de que ésta estalle, es decir, en la fase de preparación y prevención. Los autores reconocen que es en esta fase, anterior a toda crisis, cuando la organización se juega buena parte del éxito posterior. De ahí la importancia de la preparación de los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarios cuando llegue el momento.

La fase de preparación debe incluir el establecimiento de relaciones estables, sólidas, recíprocas y positivas con el conjunto de públicos de la organización, en especial con los públicos estratégicos. Esto permitirá a la organización contar con una predisposición inicialmente favorable por parte del conjunto de sus públicos quienes, al fin y al cabo, tendrán parte importante de responsabilidad en la resolución de la crisis cuando llegue. No será posible establecer este tipo de relaciones cuando la crisis haya estallado.

Los autores citados recuerdan que, una vez que estalla una crisis, es indispensable gestionarla con transparencia y con rapidez comunicativa. El tiempo de reacción y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable de la situación de crisis.

Por último, los modelos teóricos reconocen la importancia de no cerrar la crisis demasiado pronto y, cuando se haga, iniciar una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen con nuestros públicos prioritarios, de manera que podamos establecer los pasos más adecuados para volver al lugar

en el que estaba nuestra compañía antes de que estallara la crisis. Y aprender de lo sucedido.

LA GESTIÓN DE LA CRISIS DEL ALAKRANA

Un caso reciente, el del secuestro del atunero español *Alakrana*, vuelve a demostrar la necesidad de que los gobiernos y administraciones públicas posean una política de comunicación preventiva y eficaz para poder afrontar con garantías situaciones delicadas y urgentes.

Los hechos son los siguientes: el 2 de octubre de 2009, el atunero vasco *Alakrana* es secuestrado por piratas frente a las costas de Somalia. El pesquero, con 36 tripulantes (16 españoles, ocho indonesios y el resto procedente de varios países africanos), es atrapado cuando faenaba a 800 millas de la fragata española *Canarias* y a unas 300 de la zona que los medios navales y aéreos de la Operación Atalanta habían señalado para la flota de 17 atuneros españoles.

A partir de ese momento, se desencadena la lógica reacción popular, mediática y gubernamental ante una situación de enorme gravedad potencial para los tripulantes del pesquero. De forma paralela al conjunto de gestiones y negociaciones desarrolladas por los distintos actores implicados en la resolución de los hechos, comienza a desarrollarse la estrategia comunicativa por parte del Ejecutivo español, máximo responsable de la gestión de los hechos y la difusión de los mismos.

En este sentido, como ya hemos comentado en el presente artículo, existen dos perspectivas complementarias desde las que analizar la gestión de los hechos bajo la perspectiva de la comunicación. Se corresponden con las dos fases fundamentales en toda estrategia comunicativa en este tipo de situaciones graves, urgentes y peligrosas. Una primera fase es la de *previsión*, que tiene que ver con la preparación de la institución (de la organización, de las personas o de los instrumentos de comunicación) ante un potencial estallido de una crisis en el futuro; y una segunda, la de *reacción*, en la que se ponen en marcha las actividades e instrumentos necesarios para gestionar una crisis que ya ha estallado, para que ésta no tenga consecuencias tan graves y consigamos minimizar el alcance de las percepciones negativas que podría generar en los ciudadanos o en determinados públicos. De esta doble manera analizaremos los sucesos relacionados con el secuestro del atunero *Alakrana* en las costas de Somalia.

En cuanto a la fase de *preparación*, de forma general, es necesario apuntar que el Gobierno debía estar suficientemente prevenido para hechos de esta naturaleza, y debía estarlo por dos razo-

nes fundamentales: porque el escenario marítimo en Somalia invitaba a pensar que hechos semejantes llegarían a ocurrir en cualquier momento y porque, además, había precedentes recientes de barcos españoles y de otras nacionalidades en ese mismo lugar.

Estar preparados significaba, en este caso, tener un protocolo de actuación muy definido, tanto en lo que tiene que ver con el rescate, como con el posible pago, la seguridad de los tripulantes, etc., así como en la parte puramente comunicativa. De la misma manera que todas las organizaciones tienen crisis derivadas de su propia naturaleza y sector, un Gobierno debe prever determinados escenarios a los que puede llegar a enfrentarse. Es el caso del secuestro de barcos en aguas del Índico; este hecho había ocurrido en muchas ocasiones anteriormente y, además, de forma reciente, con el secuestro del pesquero *Playa de Bakio* en abril de 2008. La previsión de hechos de esta naturaleza permitiría una gestión ágil y eficaz de la estrategia de comunicación posterior ante cualquier hecho.

Por otra parte, y de forma más amplia, en cuanto a la segunda de las fases de la gestión comunicativa, la *reacción*, es claro que el Gobierno español estaba obligado a *reaccionar* comunicativamente ante la irrupción de los hechos con una ajustada política de comunicación, tanto con respecto a los secuestrados y sus familias como con los ciudadanos que necesitaban obtener información sobre el desarrollo de los hechos. Sin embargo, el Gobierno no preparó y no llevó a cabo una verdadera estrategia de comunicación, algo que se hizo muy notorio por el gran número de errores fácilmente visibles y una percepción generalizada de aparente improvisación. Podemos observarlo en varios frentes.

Estrategia de comunicación

Uno de los primeros hechos importantes por analizar fue la reacción estratégica por la que optó el Gobierno en los primeros momentos. En esos primeros días, el Ejecutivo optó por la *transferencia de responsabilidades*, es decir, tratar de eludir cualquier responsabilidad en la gestión de los hechos que derivaron en el secuestro del atunero el 2 de octubre y desviar la responsabilidad a otras personas o instituciones.

Así, el Ministerio de Defensa aseguró que el *Alakrana* y otros tres pesqueros, franceses y españoles, habían sido advertidos 24 horas antes del peligro que corrían porque habían avistado embarcaciones sospechosas en la zona, que era un lugar de difícil protección. El Ministerio desconocía si el atunero había recibido el

mensaje porque, aseguran, no contestó. Según Defensa, no era la primera vez que el pesquero se alejaba de la zona protegida y hacía caso omiso a las advertencias. “Cada uno es libre y responsable de sus actos”, dijo el comandante del Mando de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa, general Jaime Domínguez Buj.

Comité de crisis

Una medida habitual en situaciones de crisis que tienen como protagonista a un Gobierno es la inmediata creación de una célula, gabinete o comité de crisis, órgano que gestionará el conjunto de medidas y mensajes a adoptar para la resolución de los hechos.

Efectivamente, el Gobierno constituyó inmediatamente un gabinete de crisis coordinado por la vicepresidenta, María Teresa Fernández de la Vega, pero cometió el error de no designar a un portavoz claro, es decir, una persona encargada de informar públicamente de las decisiones internas del comité hacia la opinión pública y los públicos implicados. Por ese papel de portavoz pasaron: el ministro de Exteriores, Miguel Ángel Moratinos; la vicepresidenta del Gobierno, María Teresa Fernández de la Vega; la ministra de Defensa, Carme Chacón; la ministra de Agricultura, Elena Espinosa; el ministro de Justicia, Francisco Caamaño, y el propio presidente del Gobierno, Rodríguez Zapatero.¹ Todo ellos van apareciendo sucesivamente en la esfera pública como portavoces autorizados del Gobierno. Pero no existe una figura central que se erija en interlocutor válido, sino que esta responsabilidad se va compartiendo dependiendo de cada momento y circunstancias, lo que ayuda a generar confusión.

Además, parece ser un hecho relevante que el presidente del Gobierno se situara como rostro visible frente a la opinión pública sólo en el momento en el que las negociaciones diplomáticas adelantaban un próximo fin del secuestro. Sólo en ese momento, más de un mes después del comienzo de los sucesos, Rodríguez Zapatero se explica públicamente y se reúne con las familias de los afectados, entre otras cosas. Poco después, el 17 de noviembre, será el encargado de comunicar la libertad del barco secuestrado con estas palabras: “El *Alakrana* navega libremente hacia aguas más seguras. Todos los miembros de la tripulación se encuentran sanos y salvos”. Habían pasado 47 días.

¹ La primera intervención del presidente del Gobierno se produjo el 9 de noviembre, para asegurar que “la situación estaba encauzada” y para solicitar a los medios de comunicación y a los responsables políticos que extremaran la prudencia y la discreción.

Lentitud en comunicar

Sobre todo en los primeros momentos (horas y días) —cuando es más decisivo activar una política estratégica de comunicación ante la situación de crisis (más aún cuando existe un peligro real para seres humanos)—, el Gobierno se manifiesta con excesiva lentitud y parsimonia, obviando las necesidades reales de información de los diferentes colectivos. Entre el 2 y el 3 de octubre se manifiestan contra el Gobierno y la ministra de Defensa, Carme Chacón, todas las fuerzas políticas del Congreso (PP, CiU, PNV y BNG), con especial virulencia el PNV, que llevaba dos años encabezando una reclamación permanente para que los pesqueros españoles en el Índico pudieran llevar protección militar. El Gobierno se manifiesta en todo momento a favor de seguridad privada en los barcos.

Desde el 4 de octubre, los periódicos comienzan a aportar datos sobre los secuestradores (número, armamento, contactos con mediadores), pero no aparece como fuente ninguna gubernamental, sino otras “conocedoras” de los sucesos.

Incluso, el mismo 5 de octubre, se llega a saber: “El Gobierno informó ayer de que el ministro de Asuntos Exteriores, Miguel Ángel Moratinos, tiene previsto iniciar conversaciones en las “próximas horas” con las autoridades somalíes para intercambiar impresiones e información en torno al secuestro y sus autores con vistas a la liberación del barco”.

Una última manifestación de lentitud es la mostrada por el presidente del Gobierno, quien decide no hablar sobre el caso públicamente hasta el 9 de noviembre, cinco semanas después del secuestro.

Públicos prioritarios: familiares

Las prioridades de comunicación del Gobierno fueron muy claras: los medios de comunicación y, de forma paralela, el Gobierno somalí y los secuestradores e interlocutores. Pero abandonan, de forma clara y durante varias semanas, la comunicación directa y regular con el público probablemente más importante: los familiares de los secuestrados. Es un grave error ya que, no sólo es el público más importante teniendo en cuenta los hechos (los que están sufriendo las consecuencias del secuestro), sino que son el público más jugoso para el conjunto de medios de comunicación, que no dudarán en acudir a ellos cuando se produzcan vacíos informativos por parte del Gobierno o cuando traten de saber de primera mano los posibles avances en la situación.

Varios datos de esos días muestran que los familiares fueron desatendidos como público prioritario. Así, el 20 de octubre, los familiares de los tripulantes del *Alakrana* solicitaron explicaciones sobre la marcha de las negociaciones con los piratas. Días más tarde, el secretario general del Mar, Juan Carlos Martín Fragueiro, es designado como el encargado de transmitir a las familias la información sobre el estado de la tripulación, aunque el día 5 de noviembre Silvia Albés, esposa de uno de los tripulantes, se quejaba: “A Fragueiro lo llamé yo por la mañana, después de que me llamara a mí mi marido para decirme que los piratas se habían llevado a tres marineros a tierra. Y me dijo que estaba en un gabinete de crisis y que luego me llamaba. Sigo esperando”.

Otra demostración de este hecho es que hasta el 10 de noviembre las familias no se reúnen con el presidente del Gobierno.

Filtraciones de información

Las filtraciones, es decir, la irrupción de información oficiosa por parte de otras fuentes (identificadas o no) con datos sobre el secuestro es permanente durante todas las semanas, lo que demuestra una incapacidad del Gobierno, por una parte, por detener el flujo permanente de información que puede dañar el transcurso de las negociaciones o provocar una radicalización de las posturas y, por otro lado, por proporcionar suficiente información de calidad de forma ágil para que pueda seguir llevando la iniciativa en los mensajes. Éstos son algunos ejemplos de filtraciones en el caso *Alakrana*:

- El 3 de octubre, el único dato sobre el buen estado de los pescadores es de los familiares, que reciben un correo electrónico del capitán a su hija.
- La confirmación de Andrew Mwangura (director del Departamento de Ayuda al Navegante) como mediador no la hace el Gobierno, pero es un hecho confirmado por el resto de interlocutores (publicado desde el 8 de octubre).
- El 15 de octubre, se comienza a filtrar a través de medios y agencias (*France Press*) el precio de la liberación del atunero, que se empieza a cifrar en 4 millones de dólares, además de la exigencia de liberar a los dos piratas atrapados por los militares españoles.
- Filtraciones, incluso, como las del secuestrador capturado por el Ejército español y en prisión en España, Abdu W. En este mismo caso, se filtra (28 de octubre) la amenaza de uno de los secuestradores (Hussein Badmax) de entregar a los tripulantes a los familiares de los dos piratas capturados por España, que permanecen

encarcelados en Madrid. “Advertimos al Gobierno español que debía obedecernos y liberar a nuestros dos compañeros, pero no lo hizo y ahora el momento y las condiciones son más graves”.

- Ruptura de las negociaciones del rescate el día 6 de noviembre, publicado por varios medios de comunicación.
- El 11 de noviembre, en que es publicado que el mismo Gobierno, que en los últimos días pretendía desembarazarse de esos piratas atrapados por el Ejército español, había impulsado con prisas que fiscales y jueces actuaran para que se juzgara a los dos delincuentes en España, tan pronto como fueron capturados.

La definición del mensaje en el secuestro del Alakrana

A la hora de construir mensajes en situaciones de crisis, hay que tener en cuenta el tipo de información que necesitan conocer los públicos y que nos recuerdan. En concreto, son las tres cuestiones siguientes:

- Qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis
- Qué estamos haciendo para solucionarlo
- Cómo garantizamos que esto no volverá a suceder nunca

141

En esas tres direcciones fundamentales debía el Gobierno, pues, encaminar los mensajes. Todo lo demás es superfluo o contribuye a distraer la atención. Por el contrario, la gestión en esta triple dirección ayuda a tranquilizar cualquier situación grave y genera confianza sobre el papel de la institución en todo el proceso y el fin exitoso de cualquier hecho.

En el caso del *Alakrana*, en primer lugar, el primer tipo de datos —qué es lo que ha causado la crisis— ocupa un limitado recorrido temporal, por lo que la clave es la gestión de todo lo que va ocurriendo en los otros dos escenarios informativos, tanto en la comunicación sobre la resolución de los hechos, como en la que tiene que ver con impedir que éstos se repitan en el futuro. No interesa, por ello, difundir mensajes centrados en la posición del partido de la Oposición, línea de comunicación a la que el Gobierno dedicó muchas de sus compareencias públicas, haciendo ver la deslealtad de los partidos opositores en situaciones tan delicadas.

Un momento decisivo en este aspecto está representado en la amenaza de los secuestradores de matar a los rehenes si no devolvían a sus dos compañeros detenidos en España. De hecho, miembros del Gobierno viajan a Galicia para entrevistarse en persona con las familias de los secuestrados. El resultado no pudo ser más desesperanzador: “No nos han dicho nada, se podían haber

ahorrado la visita". Así zanjaron las familias de los tripulantes del *Alakrana* el encuentro de más de tres horas con la ministra de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Elena Espinosa, y el secretario general del Mar, Juan Carlos Martín Fragueiro. Y por si había dudas sobre su confianza en el Gobierno, apuntaron: "Está, si cabe, más perdido de lo que pensábamos".

Paralelamente, el conjunto de mensajes debe caracterizarse por presentar suficiente uniformidad, es decir, unicidad. Todos deben ir en la misma dirección para no caer en contradicciones evidentes entre diferentes miembros, en este caso, del Gobierno de la nación. El Ejecutivo debe hablar con una sola voz y en una misma línea (que antes debe ser consensuada por los órganos de decisión). Por ello es imprescindible la coordinación de los mensajes, independientemente de las personas que personalicen a la institución en cada momento. Esto no se produjo, en primer lugar, por la ausencia de un portavoz fijo autorizado y, en segundo lugar, por los diferentes puntos de vista manifestados en cada momento por cada uno de los miembros del Ejecutivo, más ocupados por desmontar la preocupación generalizada que se iba extendiendo que por posicionar mensajes claros en la opinión pública.

142

Otra característica de los mensajes difundidos por el Gobierno es la necesidad de que exista una relación estrecha entre los hechos que se van conociendo y el resto de discursos de otros interlocutores "informados". En este sentido, el hecho más grave fue, sin duda, el ocurrido el 5 de noviembre, cuando algunos tripulantes, por orden de los piratas, llamaron por la mañana a familiares y les informaron de que los secuestradores se habían llevado a tierra a tres hombres exigiendo que el Gobierno español liberase a sus dos compañeros detenidos. Angustiados, los familiares manifestaron su indignación hacia el Gobierno. La misma tarde, los mensajes del patrón del barco, entrevistado por la cadena SER, eran aún más dramáticos: "Nos han dicho que si en tres días no hay movimiento, empiezan a matarnos de tres en tres". Mientras, el Gobierno pedía "tranquilidad".

Una incoherencia presumible, al menos denunciada por parte de los familiares, era la del canje de rehenes. "En ningún momento durante las negociaciones se ha puesto como condición la libertad de los dos detenidos", aseguraron fuentes gubernamentales el 5 de noviembre, que sólo admitían que este factor había podido encarecer el rescate. No era eso lo que los marineros transmitían a sus familias. "Ese asunto está en la mesa desde el primer minuto y es el gran obstáculo", aseguraban los familiares de los secuestrados.

Incluso se producen hechos demenciales, como el propio choque con otras instituciones implicadas en la resolución de los hechos, como fueron las judiciales. De esa forma, el 12 de noviembre, la Audiencia Nacional hace pública una inusual nota en la que sostiene que el traslado a España de los dos piratas involucrados en el secuestro es responsabilidad única y exclusiva del Gobierno. El comunicado sostiene que “ningún juez de la Audiencia Nacional ha reclamado para sí la competencia del caso ni exigió que se presentara denuncia alguna”. Se deslegitima, de este modo, la fiabilidad y credibilidad del Gobierno en todo el caso.

A MODO DE CONCLUSIÓN: COMUNICACIÓN DE CRISIS EN CASOS DE SECUESTROS

La crisis del pesquero *Alakrana* en las costas de Somalia muestra de forma clara los distintos modos en los que la comunicación de un Gobierno puede contribuir no sólo a empeorar su propia imagen, sino también a generar un estado de ansiedad y preocupación e, incluso, a empeorar también el escenario futuro del secuestro, lo que complica enormemente que se resuelva favorablemente.

La primera lección de la crisis del *Alakrana* es que hay que estar preparado para hechos de este tipo, puesto que son acontecimientos previsibles y con alta probabilidad de que ocurran. La misma idea debe aplicarse a todos aquellos escenarios de la acción política en que sea fácil asumir que son un verdadero riesgo potencial para la institución.

Las otras lecciones tienen que ver con la forma en la que una institución —en este caso, un Gobierno— reacciona cuando ocurre una crisis de esta naturaleza. En esa situación, desde el primer momento, ha de saber que la rapidez en comunicar tiene que ser prioritaria, pero que debe hacerlo de forma controlada y vigilando las potenciales filtraciones de terceros; ha de valorar, también, que la información suministrada sea coherente con la realidad, que transmita mensajes unitarios independientemente de la fuente gubernamental que los suministre en cada momento, y que tenga como destinatarios prioritarios, especialmente, a los públicos más afectados por los hechos (en este caso, los familiares de los secuestrados). Sólo así, aunque no sólo, la comunicación contribuirá a una gestión más exitosa de un hecho tan delicado y desagradable como un secuestro.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAT, E. "¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis". *Revista de Comunicación* (2008).
- BENAVENT, M. "La gestión de crisis". En: HERNÁNDEZ, M.A.; MARCÍAS, A. *Comunicación Corporativa: las relaciones con los medios de comunicación*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2009.
- COSTA, J. *El Dircom hoy. Dirección y gestión en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com, 2009.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. *Marketing preventivo: comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch, 1998.
- HURD, J.E. *Crisis Response Tools: A Layered Model of Communication Support*. Texas: Texas Teach University, 1992.
- LOSADA DÍAZ, J.C. *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: UOC, 2010.
- LUKASZEWSKI, J.E. "Establishing individual and corporate crisis communication standards". *Public Relations Quarterly*. Vol. 42 (1997), no. 3, p. 7-14.
- MARRA, F.J. *Crisis Public Relations: A Theoretical Model*. Maryland: University of Maryland Collage Park (EE UU) 1992.
- PAUCHANT, T.C.; MITROFF, I. *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- PONT I SORRIBES, C. *Comunicació i crisi: la gestió de la comunicació pública en episodis d'emergència*. Barcelona: UOC, 2009.
- SAURA, P. *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2005.
- STURGES, D.L.; CARRELL, B.J.; NEWSOM, D.A.; BARRERA, M. "Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus". *Sam Advanced Management Journal* (1991), p. 22-27.