

# J.A. Llorente & O. Cuenca

## Consultores de Comunicación

marzo 2003

■ Informe monográfico sobre temas de actualidad

### 8 Olas de petróleo, mareas de errores

*La catástrofe del Prestige desde la óptica de los medios de comunicación*

Los 7 errores

1. Identificación de un responsable
2. Justa identificación del problema
3. La importancia de anticiparse a la siguiente circunstancia
4. Hay que dar prioridad a la gestión de la emergencia, pero sin olvidar la gestión de la comunicación
5. Un mensaje único consensuado
6. Un comité de crisis trabajando desde el primer momento y centralizando la información
7. Un comité asesor experto en la materia



Siete son los grandes mandamientos a cumplir en una crisis: *responsabilidad, identificación real del problema, anticipación, transparencia informativa, mensaje consensuado, gestión y centralización de la información y asesoría externa.*

Podemos observar que la opinión pública y los periodistas no castigan a las organizaciones por su infortunio sino por su falta de eficacia y responsabilidad. Si una organización no actúa con rapidez, es que no estaba preparada, si no se anticipa a las circunstancias, es que su Comité no está siendo eficaz y si no es capaz de transmitir la información de forma transparente, algo tendrá que ocultar. No se trata de lo que realmente se está haciendo por sobrellevar la crisis, sino lo que los públicos externos perciben. Esta monografía quiere apuntar algunos errores de comunicación que han hecho que la gestión de crisis del Prestige se truncara en algo negativo.

### Los 7 errores de la Crisis del Prestige:

#### 1. Identificación de un responsable: cuando David no encuentra a Goliat

La complejidad de una situación de crisis requiere ser narrada de una forma sencilla, para que gane en emociones y llegue al gran público. Una de las características fundamentales de cualquier crisis es la facilidad con la que se identifica a los culpables y sus víctimas en los primeros momentos.

Por esa razón, la sencillez del reparto de papeles en el gran teatro de las crisis, deberá ser la nota predominante para que el mensaje sea entendido por cualquier ciudadano. Normalmente son dos los papeles típicos: el de David, caracterizado por las víctimas de la tragedia; y Goliat, empresa multinacional con fuertes ingresos, y por tanto objetivo de las iras de la opinión pública. Pero... ¿quién es en la crisis del Prestige Goliat?

Hemos observado como los medios de comunicación se afanan en realizar comparaciones entre ésta y otras tragedias como la de el Exxon Valdez en las costas de Alaska. No es fácil comparar dos situaciones cuando existen tantos factores al azar, pero sí observamos que la administración estadounidense no corrió con los gastos del desastre, ni tuvo que gestionar la crisis. Exxon volcó sus esfuerzos durante años en limpiar las costas de Alaska; el protocolo de Alyeska así se lo exigía.

El Prestige es propiedad de una sociedad con sede en Liberia, Mare International y para limitar su responsabilidad posee un sólo barco, el Prestige. Las leyes de Liberia no nos permiten conocer el accionariado de la compañía, lo que blindará responsabilidades jurídicas y penales.

El petrolero Prestige pertenece a la sociedad mercantil Crown Resources que fue registrada en Gibraltar en 1996. Sus oficinas de Gibraltar prestan apoyo logístico a la sociedad y se supone

que controlaban la navegación del Prestige el día de la catástrofe. Esta sociedad ha estado cambiando constantemente de sede, de Gibraltar a Londres, y de Londres a Suiza. Uno de los administradores es un ex ministro de la colonia y cinco más son británicos. Aún así, Blair y Caruana tampoco ven a Gibraltar ni a Crown Resources como el Goliat de esta crisis. Crown Resources y sus cerca de 22 millones de toneladas transportadas en el 2000 legitimarían su papel de malo de la película, pero la opinión pública, ni el Gobierno Aznar, así lo han querido.

El Gobierno se centró en la gestión de la crisis sin identificar públicamente a sus culpables. Y cuando nadie pensaba que podíamos encontrarle, cuando para algunos se trata de una maniobra política por parte de la oposición, apareció el Ejecutivo cometiendo algunos errores, justo en el momento en el que todos reclamaban un malo para ésta historia.

## **2. Justa identificación del problema: la infravaloración de las percepciones externas**

La identificación del problema es muy importante. A veces la intención de transmitir que el problema no es tan grande nos lleva a infravalorar lo que los demás perciben en el exterior.

El afán de los gestores de una crisis por transmitir tranquilidad les puede llevar a sobrevalorar sus propias capacidades. En el caso del Prestige, a pocas horas del naufragio, Alemania junto a otros países miembros de la Unión, mostraron su intención de ayudar y España la rechazó. El rechazo de ayuda es observado desde la ciudadanía como un acto de arrogancia. Si el Gobierno hubiese aceptado en los primeros momentos esas ayudas, como se vio obligado a hacer días más tarde, hubiese dado su cara más humilde y sin duda se hubiese posicionado como una víctima más, y no como el culpable.



## **3. La importancia de anticiparse a la siguiente circunstancia: emergencia puntual o efecto bola de nieve**

El diagnóstico debe realizarse en los primeros momentos. Si el problema puede erradicarse, debemos emitir mensajes de confianza. Transmitir quién está actuando en la emergencia y qué actuaciones se están realizando, suele ser suficiente para convencer de que se está haciendo lo que se debe. Al final una rueda de prensa explicatoria de todo el proceso pondría fin a la crisis. Diferente será el tratamiento que debemos darle a una crisis con efecto bola de nieve. Esto ocurre cuando en la fase de diagnóstico prevemos que la catástrofe, por diferentes factores incontrolables, pueda tomar diferentes trayectorias y por tanto, los acontecimientos, aunque predecibles, no son seguros.

Se deben crear estrategias de comunicación para cada uno de los posibles escenarios. Si la decisión tomada por el Gobierno es la de llevar el barco a alta mar para su posterior hundimiento, varios escenarios deben ser tenidos en cuenta. Puede llegar a alta mar (A) o hundirse en el camino (B). Puede que cuando se hunda en alta mar su contenido se solidifique (Aa) o puede que no (Ab). Si no se solidifica, podrían abrirse grietas (Ab1) o quizás no (Ab2), y así sucesivamente. Lógicamente cada escenario que abramos cuenta con varios subescenarios que

deben prolongarse de tal forma que ninguna circunstancia nos pueda sorprender. El Gobierno no preparó el escenario de "barco hundido en alta mar cuyo contenido no se solidifica y vierte por sus grietas" (Ab1). El resultado es que la ciudadanía percibe falta de preparación.

#### **4. Hay que dar prioridad a la gestión de la emergencia, pero sin olvidar la gestión de la comunicación: Lo que no se comunica, no existe a los ojos del ciudadano**

Observamos que en las crisis medioambientales cobran especial relevancia las imágenes de la fauna petroleada y las afectados luchando contra la marea negra. En definitiva, lo emocional cobra mayor importancia. Frente a éstas imágenes, el ciudadano debe percibir la seguridad de que se está actuando de forma correcta. El antídoto es compensar esas imágenes con otras que muestren los esfuerzos realizados.

Pese a que el Gobierno movilizó al ejército a las costas gallegas, la opinión pública no veía a través de los medios de comunicación las acciones que el ejército estaba llevando a cabo. Las imágenes disfrazaban al ejército. El hecho de que los soldados llevaran la misma indumentaria que los voluntarios, ocultaba el esfuerzo del Gobierno y magnificaba la dura tarea del voluntariado. El Ejecutivo se percató del hecho demasiado tarde y ordenó que se identificara correctamente a los soldados con petos y brazaletes.

#### **5. Un mensaje único consensuado**



Cuando una situación de crisis aparece ante los ojos de una organización, siempre viene acompañada de las dudas de quién será el responsable de la portavocía. En ocasiones se produce un efecto avestruz, en el que todos esconden la cabeza y en otras, un efecto jirafa, en el que todo el mundo quiere ser el protagonista. De cualquiera de las dos formas, siendo uno o varios los portavoces, el mensaje debe estar siempre claro para no confundir al público. En el caso del Prestige encontramos además a varios estamentos del Gobierno, con diferentes portavoces, distintos intereses, lo que dio como resultado mensajes dispares

#### **6. Un comité de crisis trabajando desde el primer momento y centralizando la información**

El ciudadano necesita ver que existen gestores del problema. Al contrario que en la crisis de Perejil, el Ejecutivo apenas mostró imágenes de su comité trabajando y, como antes hemos citado, lo importante es la percepción del ciudadano.

El ciudadano percibió desorganización. Eran varios los puntos donde los periodistas recababan su información: puerto de Muxía, cofradías de pescadores, vecinos afectados, etc. No existió en todo el proceso un punto de información único como hubiese sido deseable. Si el Gobierno hubiese contado con un centro de prensa donde la información se transmitiera de forma periódica, los medios de comunicación no hubiesen recabado tanto la opinión de terceros. Claro está, estas infraestructuras

deben existir en adelanto a posibles accidentes como el que nos ocupa.

Ejemplo de este tipo de gestión de la información lo vemos en el Gobierno Estadounidense, que habilita para todas sus crisis y conflictos un centro de prensa donde periódicamente un representante del Gobierno trasmite información a los periodistas. A su vez éstos encuentran en dichos centros no solo la fuente principal de información, sino además un clima propicio para la práctica del periodismo, con sistemas informáticos y telecomunicaciones que facilitan su trabajo.

Las opiniones de personas llevadas por las emociones y las imágenes de la catástrofe dan siempre un carácter más trágico a la información. Si el comité se erige como el único trasmisor legítimo de información, los medios no buscarán llenar sus páginas con informaciones de terceros.

## 7. Un comité asesor experto en la materia



El comité de Crisis debe siempre asesorarse de otro comité, llamado comité asesor o comité técnico. La función de éste último es trabajar los aspectos técnicos de la emergencia. Pero, al igual que ocurre con el Comité de crisis, su aparición en escena es fundamental. Ayudarse de personas con perfiles científicos para realizar comunicaciones técnicas, emite credibilidad y transmite confianza. Ahora bien, el mensaje debe ser claro, aunque el perfil de la persona sea técnico, no es recomendable el uso de excesivos tecnicismos, propagarían un mensaje confuso y por tanto, contrario al objetivo que buscamos: convencer a la opinión pública. No hemos advertido la presencia continuada en medios de personas con perfil técnico que transmitan credibilidad..



Imprimir 



**J.A. Llorente & O. Cuenca**  
Consultores de Comunicación

Claves de Comunicación es una publicación de J.A. Llorente & O. Cuenca que pretende analizar temas de gran actualidad desde la óptica de la Comunicación. Las opiniones o datos contenidos en este documento tienen un carácter informativo.