

2

EN MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE, ES LA HORA DE LOS GOBIERNOS: 10 NECESIDADES EN COMUNICACIÓN DE CRISIS

XAVIER PEYTIBI

Politólogo y consultor de comunicación política en ideograma

Se dice que las crisis son la verdadera prueba para los liderazgos. De esas crisis se sale bien o se sale mal. En estos momentos, echando un vistazo a diferentes países y diferentes líderes, hay diversas maneras de afrontar la crisis del coronavirus, tanto en acciones como en comunicaciones. Cada gobierno ha decidido la suya, que puede ser mejor o peor según cada opinión, pero que, en esta situación de crisis excepcional para la que no existen protocolos –como sí los hay para atentados o catástrofes naturales– es la que ellos han creído conveniente. Están emergiendo líderes que ya lo eran, líderes impensables hace unas semanas, y líderes con errores comunicativos de bulto que probablemente van a sufrir facturas electorales en el futuro.

En cualquier caso, **en momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos** y de sus decisiones. A toro pasado ya veremos qué funciona y qué no, pero es interesante observar qué se necesita en materia de liderazgo en una crisis de esta envergadura:

1. **LIDERAZGO COMUNICATIVO POLÍTICO.** Se necesita un/a líder que muestre seguridad, soluciones, tranquilidad y confianza, que entienda lo que la gente

necesita (por ejemplo, en esta fase temporal la gente siente miedo, no ira, necesitamos comunicación para prevenir ese miedo) y, finalmente, y eso creo que ha faltado en muchos gobiernos, alguien que motive e indique que todo irá bien y acompañe en momentos de incertidumbre. Por otro lado, un líder en un momento de crisis es aquel que busca consensos, que habla también con la oposición y que llega a acuerdos, o que avanza lo que se va a hacer a otros líderes de su país. Un equipo creativo es necesario también para pensar en acciones para lanzar en redes, no solo informativas, sino comunicativas. Un buen ejemplo, por novedoso, ha sido la iniciativa que ha lanzado Justin Trudeau para que todo el mundo felicite y aplauda a los/as transportistas de camiones, mediante el *hashtag* #ThankATrucker, que ya ha empezado a recibir numerosos vídeos de gente aplaudiéndolos a su paso. Todo lo que permita aumentar las acciones y la presencia, en diferentes tipologías y formatos, ayudará a percibir a ese/a político/a como líder durante la crisis.

2. **SER RÁPIDO Y NO DEJAR DE COMUNICAR.**

En las conversaciones ciudadanas debe hablarse también de la versión del gobierno. Es mucho mejor que se hable (aunque sea críticamente) de «el gobierno dice» o «hace», que no «el gobierno no hace nada» o «no dice nada». Por eso es importante no dejar vacíos comunicativos, porque son esos vacíos los que generan percepción de abandono e ineficacia, pero también dan espacio para rumores y degenera en miedo y desconfianza. El líder debe erigirse en el protagonista de la comunicación en un momento de crisis. Hay múltiples ejemplos. Uno de ellos podría ser Boris Johnson, dando constantes consejos para la ciudadanía: mantener distancias, higiene, autoconfinamiento (ya a partir del 16 de marzo)... Es interesante el uso de la política pop para esta estrategia.

Ya el 5 de marzo el *premier* británico participaba en un programa magazine, de entretenimiento: *This morning*. La razón: llegar a mucha más gente, no politizada, para explicarles qué está haciendo el gobierno y para informar sobre lo que hacer y mostrarse tranquilo. En España, el pasado 15 de marzo, Isabel Díaz Ayuso, presidenta de la Comunidad de Madrid, hizo lo mismo, entrando en directo en el programa *Deluxe*, y lo ha hecho en otros, como en *Todo es mentira*. Podemos observar otras acciones comunicativas interesantes y diferentes de las meramente informativas, como las de la primera ministra noruega, Erna Solberg, respondiendo *online* preguntas de centenares de niños y niñas, que planteaban cuestiones como saber si podrían celebrar su cumpleaños, jugar con sus amigos/as, o ver a sus abuelos/as. También el modo de usar Twitter por parte del presidente argentino Alberto Fernández está siendo muy cercano, especialmente algunas noches de madrugada, cuando habla durante dos o tres horas con sus ciudadanos, felicitando incluso los cumpleaños de gente confinada, gesto que le humaniza y le muestra más próximo.

3. **DECIR LA VERDAD.** Transparencia e información actualizada. Por ejemplo, me está gustando la web específica sobre el virus británica y, sobre todo, las de Singapur y Hong Kong, que contienen datos actualizados, pero también consejos, vídeos, tests *online* para tranquilizar o informar de qué hacer si se piensa que se tienen síntomas, infografías y modos rápidos de ponerse en contacto, incluyendo incluso chats. Las *apps* rápidas de sintomatología y *minisites* informativos también han sido un acierto. Todo lo que los gobiernos puedan crear para aumentar la información previene rumores y malas percepciones. La transparencia y tener datos fiables y lo más segmentados posibles se convierten en un arma comunicativa básica.

4. **COMPARECENCIAS DIARIAS.** Si en momentos de crisis se busca liderazgo y presencia, Trump es un ejemplo perfecto: ruedas de prensa diarias, de una o dos horas, rodeado de expertos. Además, su tono, más optimista –al estilo Boris Johnson– cambió el pasado 16 de marzo, ya con un tono más serio y solemne. Este protagonismo constante también le hace aumentar en valoración positiva. Una encuesta de Gallup lo situaba el 28 de marzo en un 49 % de aprobación de su mandato, la más alta desde que es presidente. Por lo que respecta a su gestión con la crisis del coronavirus, tiene un 60 % de aprobación. A destacar que seis de cada diez independientes la aprueban, al igual que el 27 % de los votantes demócratas. Pero Trump no suele dejar que respondan expertos, sino que él se erige como el líder. La alternativa es Trudeau, donde sus conferencias diarias ante los medios (sin preguntas) son seguidas por ruedas de prensa de diferentes ministros en la misma sala, y con una portavoz médica, la doctora Theresa Tam. En cualquier caso, es interesante también observar a aquellos mandatarios que aceptan preguntas de los periodistas, aquellos que filtran esas preguntas en directo ellos mismos (como Conte), aquellos cuyos equipos las filtran previamente (Pedro Sánchez), y otros que, directamente, no las admiten (como el ya citado Trudeau).
5. **TENER UN BUEN PORTAVOZ.** Que sea experto, es decir, epidemiólogo en este caso, y que informe puntualmente cada día. Tiene mucha más credibilidad que un portavoz político y puede responder preguntas de los medios. Se trata de que sea «notario», y no protagonista. El político sale solamente en momentos clave. Cuando el político hace de experto pierde credibilidad y puede cometer muchísimos más errores. Es importante que cada uno entienda su lugar. En

palabras de Andrew Cuomo, gobernador de Nueva York, ante una pregunta técnica: «Lo más importante en la vida es saber lo que no sabes, y yo no sé de medicina, así que le doy la palabra al doctor».

6. **MEJORAR CADA DÍA.** Es lógico que al principio haya errores comunicativos, y no importa, porque es normal. Pero esos errores hay que subsanarlos cuanto antes. Casi todos los gobiernos reaccionaron tarde y mal ante la crisis, pero casi todos han mejorado con el paso de los días. Por ejemplo, Giuseppe Conte, el primer ministro italiano. En un inicio tuvo muchísimos errores comunicativos, cuando los contagios y muertes se extendían por el norte de Italia, primero, y luego por todo el país. En esos primeros días llegó a filtrarse un documento de medidas de confinamiento (ya que se las habían enviado a la increíble cantidad de sesenta personas antes de hacerlo público) que hizo que mucha gente del norte huyera en sus coches hacia otros puntos del país. Ese mismo día, Conte hizo la increíble cantidad de dieciséis ruedas de prensa, incluyendo una a las 2 de la madrugada, para acallar rumores (según su versión, lo hizo para que esas palabras aparecieran en prensa a primera hora). Pero, a partir de esos primeros días, Conte se transformó y ha ido informando adecuadamente y tomando medidas. Incluso la valoración positiva de su gobierno ha aumentado un 4 %, según las encuestas.

7. **DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE CONTENIDOS ONLINE.** En Estados Unidos, Andrew Cuomo, gobernador de Nueva York, se está erigiendo en el líder de referencia (también por enfrentarse a Trump). Su estrategia en Twitter es informar, informar e informar; pero destaca, además, por las numerosas tipologías de contenidos que publica: vídeos con discursos musicados,

emisiones en directo y con datos, agradecimientos constantes (incluyendo a empresas que colaboran), mensajes a personas y reflexiones en redes, respuestas a preguntas *online* que le hace su ciudadanía... No todo es informar, también hay que ir variando las tipologías de contenidos. El audiovisual se convierte en una herramienta extraordinaria (los vídeos del gobierno de Ecuador son un buen ejemplo).

8. **TENER UN RELATO.** El orgullo de país, de remar todos juntos para salir de esta crisis, es lo que se está usando en la mayoría de gobiernos del mundo, pero hay diferencias. Por ejemplo, en Alemania se apela más a la **épica**. El 18 de marzo, en su único discurso televisado en quince años –excepto los de las Navidades–, Angela Merkel anunció que si no se actuaba rápido, entre el 60 y el 70 % de la población alemana contraería el virus, y que se enfrentaban al momento más complicado desde la Segunda Guerra Mundial. En Francia se apela a la **guerra** y Emmanuel Macron se ha tomado la crisis como una guerra. Literalmente. El 16 de marzo hacía un solemnísimo discurso televisado, donde su lenguaje era totalmente bélico: esto es una guerra. Guerra sanitaria, económica, social, institucional y cultural, lanzando medidas –impresionantes en ese momento– para cada una de esas guerras. Este *frame* de guerra no lo ha dejado de usar en toda la pandemia, en sus discursos y en sus contenidos (imágenes con ejército, tomando decisiones, yendo a visitar «los campos de batalla» que son los hospitales...). El 26 de marzo hablaba de una nueva operación militar, y la bautizaba «Operación Resilience». Como un general en tiempos de guerra, la presencia de Macron es constante. En Estados Unidos, Trump habla más bien de **defensa nacional**. Está luchando una guerra también, pero no de ataque, sino que lucha defendiendo a los Estados Unidos contra un enemigo

exterior: el virus chino, las malas decisiones de la Unión Europea, el desagrado europeo que no compra sus mascarillas... Y para ello usa un lenguaje que encuadra constantemente ese mensaje.

9. **GENERAR PERCEPCIONES MEMORABLES.**

En mi libro *Las campañas conectadas* indico la importancia de que, en tiempos inciertos, cualquier impacto puede contar, y mucho, para decidir la favorabilidad hacia un gobierno. Todo suma. También el lenguaje. Porque la gente puede olvidar lo que se dijo, pero les costará más olvidar cómo se sintieron cuando lo escucharon. Construir constantemente buenas percepciones para lograr esa memorabilidad es también básico en la gestión de una crisis. Dos buenos ejemplos son Giuseppe Conte y Andrew Cuomo a través de sus discursos. El primer ministro italiano los trabaja y revisa personalmente, dejando frases para la historia, como: «Permanezcamos alejados hoy para abrazarnos con más fuerza mañana». En el caso del gobernador de Nueva York, es muy buen orador y construye buenas frases, que son recordadas y que contienen un valor emocional y de orgullo local: «Esa cercanía, ese concepto de familia, de comunidad, eso es lo que hace que Nueva York sea Nueva York. Y es lo que nos hizo vulnerables. Pero esa cercanía será también nuestra mayor fortaleza y será por lo que venceremos al final del día. Eso es Nueva York. Y eso, amigos, es invencible». Si los discursos son largos y anodinos, no solo no transmiten seguridad, sino que son contraproducentes. En una reciente entrevista, Felipe González decía que las apariciones de líderes deben ser austeras, breves, pero lo más directas posible y empáticas con el estado de ánimo de la ciudadanía, criticando así la comunicación de Pedro Sánchez, respecto a alguno de sus largos discursos.

10. **IR POR DELANTE.** Hay que gestionar las expectativas. Muchos países han optado por comunicar a la población lo que vendrá. Lo hicieron Merkel, Johnson y también Sánchez anunciando que la crisis se agravaría. Hay que preparar a los ciudadanos/as para lo que viene. Si generamos una relación de confianza, la gente entenderá que los datos cambian y que se tengan que corregir las previsiones. Si adelantamos cifras y después resulta que son menores podemos atribuirlo a una buena gestión.

El escaparate de una crisis, para los gobiernos, es enorme. Puede mostrar su liderazgo o mostrar su falta de él. Pero siempre, absolutamente siempre, habrá un antes y un después.