

Este nuevo libro de Elizalde, Fernández Pedemonte y Riorda completa el aporte que resultó tan novedoso en *La construcción del consenso*. Efectivamente, *La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas* lleva más lejos la perspectiva gubernamental de la comunicación política, área a veces reducida al marketing electoral. Con invitados internacionales provenientes de la academia y la consultoría, son nueve los autores reunidos en este volumen ocupados en caracterizar el campo de la comunicación de gobierno en contextos de disenso. Y lo hacen desde un enfoque que combina un marco teórico amplio (en el que se hilvanan la sociología del riesgo, el *framing* y, la semiótica, entre otras perspectivas) con estudios de casos y ejemplificación abundante. La definición, modelización y discriminación semántica sobre comunicación electoral, gubernamental o de riesgo o las tipologías de disensos o de escándalo están al servicio de la gestión. Así se suceden análisis de situaciones conflictivas argentinas como las suscitadas entre Argentina y Uruguay a propósito de las "papeleras" o entre el Gobierno Nacional y las entidades del campo, así como de ejemplos procedentes de España, México o Colombia. Estos estudios no persiguen solo la comprensión del caso sino también sistematizar un campo de acción y generar ideas para la solución de problemas. Todo profesional vinculado con los asuntos públicos y, en particular, con la comunicación política encontrará en *La gestión del disenso* conceptos y herramientas inéditas en América Latina.

**Luciano H. Elizalde** es profesor de Asuntos públicos y comunicación de crisis en la Maestría en la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral (Argentina). Como investigador del CONICET se ha especializado en crisis y disenso corporativos. Su último libro es *Gestión de la comunicación pública* (Editorial Bosch, 2009).

**Damián Fernández Pedemonte**, Doctor en Letras por la Universidad Nacional de La Plata, es profesor de Análisis del Discurso y Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. Investigador del CONICET. Su último libro es *Comunicación pública. Los casos mediáticos y sus públicos* (La Crujía, 2010).

**Mario Riorda** es consultor en cuestiones de comunicación política para gobiernos y partidos en América Latina. Fue Decano en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Córdoba. Una de sus últimas publicaciones es *La Conquista del Poder: campañas y elecciones presidenciales en América Latina*.

lcrj<sup>3</sup>  
LA CRUJÍA



lcrj<sup>3</sup>

La gestión del disenso

Elizalde - Fernández Pedemonte - Riorda (eds.)

icrj - categorías

Luciano Elizalde  
Damián Fernández Pedemonte  
Mario Riorda (eds.)

# La gestión del disenso

La comunicación gubernamental en problemas



lcrj inclusiones

<b>Álvaro Uribe y la comunicación presidencial en los conflictos de seguridad</b> Juan Carlos Gómez Giraldo.....	257
<b>Prensa y gobierno en situaciones complejas</b> Adriana Amado.....	287
<b>Comunicación gubernamental: la importancia de la accesibilidad en las relaciones con la prensa</b> Nicolás Rotelli.....	323

## **Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo**

---

*Mario Riorda*

**E**ste capítulo intenta rescatar algunas características principales de la comunicación de crisis para luego pensar las imbricaciones posibles –no excluyentes de muchas otras que pudieran sucederse en la realidad– con otros tipos de comunicaciones. Este esquema de relaciones e imbricaciones se ofrece desde distintas visiones que algunos modelos o prácticas habituales de comunicación de crisis recomiendan como patrones de actuación.

Mayoritariamente, la producción sobre la comunicación política parte de investigaciones, ensayos o referencias que tienen a la comunicación y al comportamiento político electoral como guías, y asocian sin traslación, o extrapolan irresponsablemente tópicos, postulados y resultados a la gestión de la comunicación gubernamental, de riesgos y de crisis.

Por eso, es importante reconocer las grandes dimensiones que diferencian a cada tipo de comunicación, y asumir los efectos contraproducentes que pueden generarse si las distinciones no se advierten con claridad.

### **1. La comunicación de crisis: caracterización**

Definir qué cosa es una crisis es un desafío probablemente infinito. Esta complejidad se traslada también a lo que se entiende como



crisis política, donde la mera discusión del concepto deba, tal vez, entenderse de una manera estrictamente casuística o empírica. La idea de crisis conduce a niveles de análisis antagónicos y complementarios a la vez.

Desde una **perspectiva estructuralista**, de neto corte pesimista, la política y la comunicación devienen en sucedáneos ineficaces para gestionar la crisis, que es vista como la consecuencia inherente a un proceso en el cual fuerzas más profundas producen un reajuste de influencias ocasionado por el desvelamiento de un nuevo hecho. Así, la situación de crisis es el momento disonante entre una lógica signada por una nueva matriz y otra que permanece bajo el signo del "viejo" canon y, de hecho, no posibilita pensar que la intervención política intencionada pueda llevarse a cabo con éxito, siendo la crisis solo perjuicio y efectos negativos (Riorda y Cabás, 2005).

Mientras la institucionalidad puede recuperarse y el gobierno puede recomponer sus lógicas, las personas pueden no reponerse, "no contar con tiempo para rehacer sus vidas, o para reconstituir sus identidades" (Elizalde, 2004:17).

Por el contrario, un enfoque de **acción intencionada**, es decir, pensado desde la posibilidad de la gestión, considera a la crisis como una consecuencia no deseada de una intervención estratégica desafortunada o impensada. La idea de que la crisis puede ser evitada (evitabilidad) o de que una vez manifestada puede ser gestionada para que termine (temporalidad) o bien para reducir las arenas y territorios abarcados o contener la expansión de su contagio (abarcabilidad), conduce necesariamente a pensar que la acción del individuo o la sumatoria de esas acciones configuran tanto lo que se entiende por "crisis" como lo que se entiende por "normalidad". En cualquiera de las infinitas posibilidades, la situación crítica sería una consecuencia de las acciones del sujeto –o de algún otro sujeto– y, la salida de esa instancia, una posibilidad que solo se encuentra en sus manos –o en las de sus colaboradores– (Riorda y Cabás, 2005).

Subyace una correlación entre intención, acción y consecuencia. Más allá de las limitaciones impuestas por el esquema condicionante

de influencias, los individuos son sujetos con cierta racionalidad que buscan disminuir el riesgo, la ansiedad, el peligro y las privaciones relativas. La estructura de la organización es muy importante, pero los que toman las decisiones individuales todavía tienen suficiente autonomía para influir notablemente en el resultado (Allison, 1996:119-174).

Una postura relativamente intermedia es la que prima en este capítulo, que aunque mucho más cerca de cerca del enfoque de acción intencionada, se presenta con una lógica de complementariedad, en tanto la estructura (como condicionante) y la capacidad de actuación del individuo no serían excluyentes entre sí.

Si bien se entiende que la mejor manera de gestionar las crisis es evitarlas –o bien estar preparado para ellas– se parte aquí de un tipo de crisis que no ha tenido en cuenta esta idea. Por ello, la parte más estrechamente vinculada con el condicionamiento estructuralista es que ni la política en general –ni los gobiernos– están preparados previamente para reaccionar a las crisis. Por ende, eso condiciona en gran medida la gestión posterior, una vez que la crisis se está sucediendo (Riorda y Cabás, 2005).

En síntesis, es un supuesto que toda crisis es evitable, pero también lo es el hecho de que los actores de la política y los gobiernos no constituyen regularmente células de manejo de crisis previamente (Horsley y Barker, 2002), por lo que la condición de evitable es difícil de sostener en el campo político (aquí se cuele la visión pesimista). Pero sí queda en pie la condición de crisis como gestionable (la condición optimista). Esto implica que se cree en el manejo de las crisis, pero partiendo de cierta situación de mayor o menor imprevisibilidad o bajo el factor sorpresa (Hermann, 1963 y 1972). Sin embargo, esta premisa no debiera confundirse con la situación de que muchas veces los hechos toman de sorpresa tanto a los periodistas como al mismo gobierno (Fernández Pedemonte, 2006).

Esta yuxtaposición de prismas busca demostrar que "la estructura y la actuación precisan una de la otra, o sea que una estructura social y política solo existe en la medida en que constriñe la actuación o le concede oportunidades para que se produzca. (...) No tiene sen-



tido concebir la estructura sin plantear al menos hipotéticamente, la existencia de algún tipo de actuación" (Hay, 1995:198).

Por ello, **la crisis es una resultante de un cúmulo de acciones disfuncionales que fomentan una percepción (individual o colectiva), no necesariamente compartida en lo que a alcance y magnitud se refiere, cuyo desenvolvimiento obedece tanto a los factores contextuales y temporales como a las acciones de los individuos en esos contextos y en esos tiempos.** Es una situación que implica la pérdida de poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (Elizalde, 2004:19) o, como sostiene Pye, es una pérdida de legitimidad de algo o alguien (citado en Dobry, 1988:241). La gestión de una crisis tiene como manifestación política un trasvase de la visión de "ocasiones para decisiones" hacia la de "ocasiones para reestructurar las relaciones de poder" (Rosenthal y Kouzmin, 1997:287).

Si la acción del o los individuos influye en el paso de una situación de normalidad a una crítica, la crisis es necesariamente la sumatoria de esas acciones en un contexto dado, signado por la sorpresa, el corto tiempo para la toma de decisiones y la amenaza a objetivos valorados (Hermann, 1963, 1972).

Puede aseverarse, entonces, que **crisis significa alta dosis de incertidumbre frente a amenazas de pérdida de poder.** Pero la incertidumbre no es necesariamente un fenómeno de "todo" o "nada" (Courtney, 2002:6). "El concepto de crisis (...) lleva en sí perturbaciones, desórdenes, desviaciones, antagonismos, pero no solamente esto; estimula en sí las fuerzas de vida y las fuerzas de muerte que se convierten, en ella todavía más que en otro lado, en las dos caras del mismo fenómeno. En la crisis son simultáneamente estimulados los procesos casi 'neuróticos' y los procesos inventivos y creadores. Todo eso se confunde, se entrecruza, se 'entre-combate', se 'entre-combina'. Y el desarrollo y el resultado de la crisis son aleatorios no solamente porque hay progresión del desorden, sino porque todas estas fuerzas, estos procesos, estos fenómenos extremadamente ricos se influyen y destruyen entre sí en el desorden" (Morin, 1979:294).

Hablamos, pues, de una crisis, cuando los responsables políticos experimentan "una amenaza seria para las estructuras básicas

o los valores y las normas fundamentales de un sistema, que bajo presión del tiempo y en circunstancias muy inciertas, hace necesario que se adopten decisiones vitales. Las crisis producen típicamente y de modo comprensible un sentido de urgencia. En una crisis, la percepción de la amenaza se acompaña por un alto grado de incertidumbre. Esta incertidumbre está relacionada con la naturaleza y con las consecuencias potenciales de la amenaza (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:19-20).

En general, la gestión de la comunicación de crisis, y por ende de la comunicación de crisis, impone el desafío de operar con paradigmas disruptivamente nuevos y bajo presión. Esto es muy diferente a operar con las reglas de juego conocidas y con tiempos habituales. Aún bajo este desorden delimitado, sigue habiendo incertidumbre "residual", que es la que queda después de hacer el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconcebible (Courtney, 2002:6-7).

Por eso, con el convencimiento de ello y sumado a la conceptualización de la crisis misma, es necesario comprender cómo actúa la **comunicación de crisis.**

González Herrero (1998:38-39) la define como la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.

Se deriva de esta definición una complicación muy grande para la política y los gobiernos, dado que por su altísimo nivel de exposición y, por ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son un tipo de organización "crisis-propensa". Ello implica que, si bien desde el sector privado gran parte de la recomendación de gestión de crisis esté asociada con la prevención, el espíritu analítico dominante no considera esa opción ni central ni dominante. Y como las crisis son eventos políticos por excelencia (Rosenthal y Kouzmin, 1997:287), la comunicación de crisis debiera ser, en esta lógica, un instrumento

que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza de pérdida de poder.

Por eso es necesario pensar a la comunicación de crisis desde una concepción estratégica, más que desde una visión táctica. Esto permite comunicar antes de hacer –pasar del “hacer–comunicar” al “comunicar–hacer”–, generar escenarios receptivos para las acciones y dirigir comunicación y acción en forma congruente (Weinsteiner, 2010).

## 2. Dimensiones de la comunicación de crisis

Cuadro 1. Dimensiones de la comunicación de crisis

Dimensiones	Comunicación de Crisis
Objetivos	Dotar de certidumbre y producir la clausura de la crisis. Tratar de eliminar la conflictividad.
Destinatarios del mensaje	Todos son destinatarios, pero se deben priorizar mensajes con segmentación diferenciada.
Plazos formales	Debería durar un corto plazo.
Combinación de argumentos a temporalidad de sus acciones	No siempre se sabe cuándo inicia pero sí que debería terminar.
Costos	No necesariamente costosa.
Indicación entre las comunicaciones	Es autónoma y tiene poca relación con las otras comunicaciones. Puede confundirse con la comunicación electoral. Coexiste con el riesgo cuando hay crisis.
Uso de eslóganes	Ausencia de eslóganes.
Pibsemia de los mensajes centrales y/o eslóganes	Se deben usar mensajes de significado directo eschasicamente.
Acciones enunciativas	Prensa hiperpersonalista. Eventualmente, publicidad institucionalista.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

### 2.1 Objetivos y destinatarios del mensaje

La comunicación de crisis tiene un doble objetivo, que es producir no solo el cierre operativo (logístico, soluciones, normas) de la crisis, sino también su cierre político (acuerdo para que el asunto crítico no entre en agenda nuevamente).

Lograr un cierre operativo o político no necesariamente requiere de consensos ciudadanos ni genera sensaciones de victoria *a priori*. Buena o mala, solo aparece la certidumbre como principal objetivo que puede hacer factible cerrar una crisis.

El principal nivel de certidumbre en una crisis debe ser comunicado selectivamente para los directamente involucrados, aunque esto es bien difícil para las crisis políticas, porque los involucrados son todos los ciudadanos, sea de modo directo o indirecto. Esto dificulta que el involucrado directo sea el primer destinatario directo de la comunicación de crisis, pues todos toman postura al respecto, independientemente de si son o no afectados o involucrados directos.

### 2.2 Plazos formales

La comunicación de crisis no tiene tiempos. Comienza solo frente al inicio o reconocimiento formal o informal de acciones que permitan comprender objetivamente que se está en presencia de una crisis.

Se puede actuar como si se estuviera subjetivamente en crisis no estándolo, y actuar como si no hubiera crisis cuando hay elementos que sí anuncian ese estado. En ambos casos la situación es perjudicial: en el primero porque genera dispositivos extraordinarios que llevan a preanunciar una crisis sin que exista, y en el segundo caso por el error de no pensar precisamente en comunicaciones extraordinarias y seguir actuando con rutinas de comunicación gubernamental, electoral o de riesgo, sin crisis.

Por otro lado, podría aseverarse que la temporalidad es central en la definición de lo que se entiende propiamente por crisis, dado



que la definición de qué momentos abarca la crisis y cuáles no prácticamente la delimita (y no solo temporalmente).

Si la idea de "anormalidad" de la crisis se emparenta con el componente de la inevitabilidad, implica pensar que si es evitable, puede no existir. Si es posible que acontezca su existencia, debe antes no haber existido. Es decir, si la crisis se desvela como un acontecimiento disruptivo, una consecuencia no prevista de acciones individuales disfuncionales, presupone tener un comienzo cuyo surgimiento es posible fechar. Y, como se afirmó, las acciones de los gestores públicos pueden engendrar con sus acciones un nuevo "orden de normalidad" que dé por concluida la crisis (Riorda y Cabás, 2005).

Simplificando, pues, hay dos visiones respecto de los inicios de la crisis. Por un lado, una afirmación que sostiene que los problemas son crónicos y que las crisis son agudas (Edelman, 1991:38-39). Esta idea solo denomina crisis a la etapa más intensa de una situación y, por ende, la crisis tiene una delimitación temporal más específica en tanto que todo lo previo a que el nivel de estrés del sistema sea muy alto son problemas y, precisamente, un ulterior pico de intensidad de estos conflictos generaría una crisis en sentido estricto. Para afirmar esto sirve, además, analizar la distinción entre:

- a. "incidente", situación en la que el sistema global no corre peligro, pues se trata de una ruptura o fallo que afecta físicamente a un subsistema de autonomía relativa, que a su vez es afectado por las relaciones de fuerza y sinergia del entramado en el que opera su dinámica relativa;
- b. "accidente", lo que afecta físicamente a todo el sistema;
- c. "conflicto", en donde la estructura simbólica de la organización se ve alterada, pero todavía no hasta el punto en que se pongan en entredicho sus valores (Perrow, 1984).

Es útil exponer esta distinción de instancias o gradualidades progresivas pues, siguiendo la definición de Pauchant y Mitroff (1992), existe un cuarto nivel que es una situación crítica en tanto la situación afecta físicamente a todo el sistema y amenaza a sus valores

fundamentales y a su existencia misma. Esta definición está próxima a la idea de conflicto de Elizalde, que sostiene que conflicto son relaciones sociales entre actores en las que no está en juego la discusión relativa de poder, aún bajo la existencia de hostilidad, que solo se transforma en crisis cuando uno de ellos pone en riesgo su vida o su posición (Elizalde 2004:20-21).

La segunda visión sobre la temporalidad de la crisis sostiene que una crisis puede ser crónica o aguda y es de alguna manera un estado de excepción o anormal (Berge, 1990). Siguiendo esta línea, en las crisis crónicas, las decisiones suelen tomarse partiendo siempre de errores anteriores (propios y/o ajenos) y son situaciones en las que se ha ido tan lejos que ya no se puede dar marcha atrás. Pueden durar meses e incluso años, con gravedades que no requieren de intervenciones de emergencia. Estas fases preliminares de las crisis equivaldrían a los conflictos de la primera postura. No por ello debe caerse en la tentación de pensar que estas "anormalidades" constituyen crisis estructurales de acoplamiento prolongado. Esta no intervención de emergencia, más otros factores, algunos imprevistos incluso, pueden desencadenar una crisis aguda. En ella, la característica es la decisión de la máxima autoridad ante daños inmediatos que no pueden esperar soluciones diletantes si lo que se quiere es minimizar las pérdidas y cuyo lema es "hay que hacer algo y hay que hacerlo ahora" (Gonzalez Herrero, 1998:32-34).

Cualquiera sea la postura que se acepte, las organizaciones suelen explorar solamente su ambiente y requieren realimentación solamente sobre los objetivos que deben conseguir y los riesgos diarios que han aprendido a reconocer. Pero rara vez buscan información que pueda indicar que el mundo está a punto de alcanzar un estado que desean evitar. Sencillamente no están equipadas para recoger datos que les exigen mirar más allá de los límites de sus mandatos. Sus sistemas de información están diseñados para proporcionar una realimentación normalizada sobre el logro de objetivos. La detección de la crisis requeriría la recogida de datos sobre eventos y pautas aberrantes y hasta entonces desconocidas que pueden transformarse en una amenaza. Sin embargo, la mayoría de las organiza-



ciones modernas no acopian este tipo de datos (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:40.)

Esta postura está relacionada con la de Béjin (1979:81), que considera que una crisis es una "acumulación sinérgica de procesos que se desarrollan más o menos en una serie de fases, en diferentes campos de la actividad social, pudiendo analizarse cada uno de estos procesos como un descrédito de los signos de valor instituidos que repercute en las evaluaciones subjetivas, y en consecuencia, produce vacuolas de indeterminación que no es posible dominar en la apretada red de las expectativas recíprocas basadas en esas evaluaciones".

Por ello, el proceso por el que un grupo, una organización o una sociedad desarrollan un consenso sobre la crisis es muy misterioso. Algunas amenazas aparentemente obvias, indudablemente al menos en visión retrospectiva, son ignoradas totalmente, mientras que otros peligros relativamente menores pueden mantener en vilo a una sociedad por un período de tiempo asombrosamente largo.

En ausencia de visión retrospectiva, los gobiernos deben considerar las señales y sopesar las pruebas. Solo cuando los líderes gubernamentales definen una situación como crisis la acción de recuperación será emprendida (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:46). Uno de los factores más importantes que obran en contra del reconocimiento de las crisis es el limitado tiempo del que disponen los responsables políticos y los líderes públicos para considerar, debatir y decidir sobre los asuntos de política pública. La agenda de políticas públicas está colmada de cuestiones que aguardan que se adopte una decisión. Todos estos asuntos han librado una difícil batalla para llegar a la cima de la agenda, todos han adquirido el estatus de urgencia. En otros casos puede ser la política de enfrentamiento la que mantiene fuera de la agenda crisis futuras. Los intereses opositores pueden formar parte de una coalición que bloquee efectivamente el debate de un asunto. Si quienes están en el poder no necesitan una coalición para gobernar y controlan más o menos la agenda, pueden negarse simplemente a otorgar el estatus de urgencia a cierto tema.

Lo cierto es que definir una crisis es un aspecto central porque estar en crisis implica un estado de excepción desde el punto de vista

comunicacional, en el que el resto de las comunicaciones entra en un paréntesis respecto de las primeras posturas que darían cuenta de la comunicación de crisis propiamente dicha.

Es importante reconocer que no se actúa sobre algunas crisis porque los actores involucrados no pueden atraer atención hacia su trance. Fallan al encuadrar el asunto de su preocupación para que los demás comprendan y compartan la naturaleza de la amenaza, sientan la urgencia y actúen en consecuencia.

Una barrera final para reconocer una crisis podría ser el escenario institucional en el que la crisis debe poder reconocerse. Los avisos de crisis inminentes tienen una posibilidad solo si se entienden como amenazas directas para el modo de vida protegido y atendido por las elites político-administrativas. Cuando una crisis se ha materializado y se ha hecho aguda, la naturaleza del reto de proporcionar sentido cambia dramáticamente (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:47-49).

Curiosamente, muchas de las primeras posturas comunicativas se dan mediante la "negación" o "desmentida". Desde esas formas suelen mutar a las modalidades de "clarificación o explicación", "ataque a los acusadores" o bien pasar a "responsabilizar" o "culpar a terceros" (Coombs y Holladay, 2005). Si efectivamente no se está en crisis y sí, por ejemplo en un conflicto, estas posturas comunicativas no son problemáticas en absoluto. Pero si se estuviese en crisis, esas modalidades forman parte de las acciones no recomendables, especialmente porque no contribuyen al reconocimiento ni al encuadre necesarios para hacer más factible la obtención de certidumbre.

En cambio, existen otras posturas comunicativas típicas frente a una crisis:

1. Comunicaciones para disminuir o reducir la crisis, tales como:
  - a. "Pedido de disculpas". Busca reducir la responsabilidad de los eventos, intentando disminuir la responsabilidad de la organización o bien con la voluntad de mitigar los eventos, pero que ellos pueden superar a la organización.



- b. "Justificación". Minimiza el impacto y los efectos sobre los involucrados, comparando la crisis –no tan mala– con otras, o estableciendo un gran relato que ubica a la crisis en un contexto mayor.
2. Comunicaciones para reparar las crisis, tales como:
- a. "Sufrimiento". Arguye que la organización también sufre con la crisis.
  - b. "Reafirmación". Recuerda a los involucrados lo bien que la organización manejó una situación en el pasado.
  - c. "Compensación". Ofrece a los involucrados elementos para contrabalancear la crisis.
  - d. "Acciones correctivas". Busca restaurar operativamente las acciones a una situación normal o realizar cambios para que la crisis no suceda nuevamente.
  - e. "Apología". Las organizaciones consultan a los involucrados a la vez que solicitan su perdón (Coombs y Holladay, 2004).

### 2.3 Combinación de argumentos y temporalidad de sus acciones

Aunque no se sepa cuándo terminan las crisis, sí es deseable que terminen. Por ello, la máxima predominante en las crisis políticas es que deben terminar cuanto antes, incluso a costa de resignar reputación o con estigmatizaciones producto de un cierre lo más acelerado posible. La prolongación de una crisis, en el intento de gestionarlas para recuperar la reputación o el poder relativo perdido, puede resultar más traumática que provechosa.

Las crisis son confusas e indeterminadas; identificarlas y encuadrarlas no es un acto evidente por sí mismo o no problemático. Si bien detectarlas es un proceso complejo, terminarlas no es algo sencillo.

Ofrecer un **trayecto institucionalizado** para gestionar la crisis contribuye a los cierres operativos o políticos de las crisis. Implica adoptar patrones de acción contundentes y urgentes para que el clima de indefinición de la gestión no prolongue la crisis en el tiem-

po ni eleve el nivel de incertidumbre. Por el contrario, un **trayecto aleatorio** eleva la potencialidad de consecuencias no previstas. Si la crisis misma puede ser vista como una consecuencia no prevista de acciones disfuncionales, la proliferación de ceremonias y los incentivos a acciones *sui generis* genera constantes escenificaciones de finales abiertos.

Como el control que ejercen los gestores sobre las consecuencias de sus actos es muy bajo, dado el alto nivel de incertidumbre, cualquier despliegue dramático del actor condensa una infinidad de respuestas posibles de los otros. Esto torna más complejo el proceso y dificulta aún más los cálculos que realizan los individuos. La aleatoriedad de las respuestas es un síntoma de la aleatoriedad propia de las consecuencias en un momento de crisis (Riorda y Cabás, 2005).

Es importante ver que, idealmente, el trayecto de certidumbre siempre implica respuestas, aunque no necesariamente respuestas positivas o agradables (tampoco las niega, por cierto), sino solo respuestas (Lagadec, 1993:215). Esta afirmación no excluye la opción del silencio en la comunicación, siempre que sea evaluada en sus riesgos, por motivos fundados, bajo lógicas de excepción y bajo pautas de explicaciones convincentes. Un dato importante a la hora de evaluar la pertinencia del silencio como estrategia son los datos de la opinión pública.

Las respuestas debieran dar cuenta de una "normalidad" de corto plazo (la más anormal de las normalidades, seguramente), de mediano plazo y de largo plazo (la más normal de las normalidades).

"Las decisiones, en los momentos de apogeo, de todo o nada, tomadas por un número muy restringido de individuos, hasta por un solo individuo pueden acarrear consecuencias irreversibles e incalculables para todo el proceso. En este sentido, igualmente, la crisis es tributaria del azar: en algunos de sus momentos encrucijadas, es posible que una minoría, una acción individual, haga inclinar el desarrollo en un sentido a veces altamente improbable. La amplificación del papel de la acción individual y la amplificación del papel del azar van juntas, son las dos caras del mismo fenómeno" (Morin, 1979:295).



Cuando la percepción de la existencia de la crisis se extiende lo suficiente, se produce una multiplicación de ceremonias tendientes a una resignificación compulsiva del proceso. Son varios los componentes de la crisis que contribuyen con este fenómeno. La aleatoriedad surgida de constantes escenificaciones de finales abiertos genera procesos de respuestas ceremoniales de los distintos agentes que intervienen y sus distintas percepciones sobre lo que está en juego en el momento. Estas respuestas fomentan nuevas ceremonias negatorias o resignificantes, por lo que su número se eleva, más allá de que, en este caso, arenas y territorios antiguamente comunicados son relacionados por una acción heroica y disruptiva de un actor con responsabilidad sobre la marcha del gobierno. Sin duda, esa acción ocupará un espacio de relevancia en la escena pública y su potencial de resonancia será mayor, aunque los riesgos serán mayores (Riorda y Cabás, 2005).

Es necesario pensar en la terminación de la crisis como un proceso que abre posibilidades para discernir entre diferentes tipos de trayectorias de crisis. Se pueden distinguir dos tipos principales de crisis, muchas veces derivadas del tipo de trayectoria propuesta para su terminación: la **crisis de combustión rápida** y la **crisis de sombra alargada**.

Claro que estas definiciones son una acción *a posteriori* de los primeros pasos de una crisis, puesto que ningún experto puede imaginar que el aporte de información hará a la crisis peor o la resolverá. Una fuerte tendencia en la literatura de la gestión y comunicación de crisis es que la crisis se manifiesta "pesadamente descriptiva", cuando en realidad los hechos de una crisis son en función del reflejo y aceptación que la propia comunicación de crisis va produciendo, más que el diseño del plan en sí mismo (Holder, 2004:52).

Aún así, en la **crisis de combustión rápida** la terminación de los esfuerzos de respuesta operacional también marca el final político de la crisis. Esta modalidad debiera ser más bien un deseo o aspiración de gestión de crisis, siempre con el intento de producir certezas. En este sentido, independientemente de cómo se manifieste finalmente la crisis, en el sector público es importante discernir —a diferencia del sector privado— que de las crisis lo que verdaderamente importa es salir, y solo si se puede bien.

Concebir la gestión de las crisis desde este paradigma implica reconocer que una crisis produce un daño, una relativa estigmatización, una pérdida de poder o reputación, y que gestionarla para reconstruir esa reputación puede producir una tendencia a generar una crisis de sombra larga.

Hay tres condiciones que parecen facilitar una terminación rápida de la crisis:

1. La naturaleza ordinaria de la crisis. Cuando el alcance y el impacto de una crisis no trascienden las nociones ampliamente compartidas de qué puede esperarse y no sobrecargan las capacidades de los servicios de respuesta, perderá sus propiedades críticas rápidamente en cuanto el movimiento operacional haya amainado.
2. La ausencia de foros democráticos necesarios para procesos de rendición de cuentas. Esta falta permite que un líder declare sencillamente que la crisis está terminada, lo que no necesariamente implica que el episodio se borre de memoria popular.
3. El seguimiento de algo más grande o peor.

Pero no todas las crisis se terminan cuando los retos operacionales se solventaron. La **crisis de sombra alargada** separa esa categoría de las crisis que permanecen vivas en las arenas políticas y sociales, incluso aunque las amenazas que dieron paso a la crisis no existan ya. Las crisis producen una sombra alargada cuando llegan a ser vistas como indicadores de problemas profundos o cuando se conectan con cuestiones críticas en otros dominios organizativos o de política pública (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:118-121).

Hay que tener en cuenta que la cuestión problematizada en un período crítico ocupa la mayor parte de la agenda mediática, y que esta sobreexposición multiplica las lecturas sociales y convierte en acontecimiento cualquier mínima acción que sacie el apetito periodístico de la noticia. Ello implica que la potencialidad de que una crisis, siempre en el intento de mejorar o recuperar el poder o la reputación perdida antes de la crisis, sea potencialmente un camino hacia una crisis de sombra larga.



Por otro lado, y potenciando el fenómeno anterior, la excesiva dramatización de lo político en un momento de conflictividad genera una competencia histriónica de suma cero, en la que el "éxito" de un sujeto es leído como el "fracaso" de quien ocupa la otra polaridad (Riorda y Cabás, 2005). Por ello, si en el intento de gestionar una crisis se manifiesta unilateralmente el éxito de quien la gestiona, la resistencia de quien pierde, en la lógica de la suma cero, acarreará alta intensidad como mecanismo de defensa.

Esto se agrava en situaciones de crisis con capacidad para la "resistencia" política e institucional como:

1. La "crisis incomprensible". Desafía abiertamente los repertorios político-burocráticos existentes de prevención y respuesta de crisis.
2. La "crisis mal gestionada". Cuando la respuesta a un incidente es ampliamente percibida como lenta e inadecuada, la imagen del fracaso puede continuar alimentando la crisis.
3. La "crisis de establecimiento de agenda". Tiene una cualidad de ruptura, de encuadre y se convierte en un símbolo de riesgos y vulnerabilidades hasta entonces desconocidas o negadas, y proporciona una gran oportunidad a los partidarios de una reivindicación para configurar la definición e importancia de algún problema durante los años venideros (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007).

Por eso, es recomendable aportar plazos "combinados" o "escalonados" en la manifestación de certidumbre (lo urgente, el corto, el mediano y el largo plazo). Ello incluso deja abierta la posibilidad de que en algunos de los momentos exista incomprensión, percepción de gestión inadecuada o resignificación de la agenda a largo plazo. Muchas crisis tuvieron primeras respuestas desacertadas pero, luego, en un trayecto institucionalizado en donde la comunicación juega un rol central y con la combinación de diferentes plazos, pudieron mejorarse o reconducirse desde su gestión.

## 2.4 Costos

La comunicación de crisis no requiere necesariamente de una inversión fuerte en comunicación. De hecho, muchas veces ni siquiera exige inversión, en tanto se compone más bien de acciones de comunicación directa o mediante la prensa. Esto no excluye otro tipo de acciones masivas en combinación con acciones reparatorias o compensatorias, pero estas otras intervenciones ya no encuadran en la comunicación de crisis.

## 2.5 Imbricación entre las comunicaciones

Igualmente, sea que se gestione adecuada o inadecuadamente, mucha comunicación gubernamental o electoral puede superponerse y transformarse simultáneamente en una crisis, especialmente en situaciones o hechos que ponen en jaque el valor máximo que sostiene a un funcionario, o bien a un candidato o partido siempre que dificulte ganar una elección.

También, la comunicación de riesgo puede coexistir con las comunicaciones de crisis cuando estas se han sucedido. Esta coexistencia puntual presume un nivel de intensidad mayor del riesgo.

La "comunicación de problemas" es una categoría muy amplia que puede abarcar a la "comunicación sobre soluciones" –la gubernamental y electoral pueden ser ejemplos–, las comunicaciones "neutras" –gran parte de la gubernamental–, las "comunicaciones sobre problemas" y "las comunicaciones sobre crisis" (Elizalde, 2009:161-162).

## 2.6 Uso de eslóganes y polisemia de los mensajes centrales

La comunicación de crisis lejos está de parecerse a una comunicación gubernamental o electoral, por lo que no solo no requiere de eslóganes, sino que nunca puede verse como una acción comunicacional altamente producida y de corte publicitario.

En la comunicación de crisis los mensajes deben ser exclusivamente directos y solo con el cometido de aportar información como certidumbre. Este tipo de comunicación no admite generalidades



que permitan múltiples interpretaciones. Los mensajes deben cargar con una fuerte pedagogía que los haga altamente comprensibles. La necesidad de dar explicaciones sencillas a fenómenos complejos no es solamente un axioma de la comunicación en casos de crisis, es la base de cualquier tipo de comunicación. Sin embargo, en una crisis cambian dos cosas.

Por un lado, el público tolera menos la complejidad cuando está preocupado. Las personas apáticas simplemente dejan de escuchar cuando no comprenden lo que se está diciendo y, las que están interesadas, piden aclaraciones. Pero las personas asustadas o enfadadas consideran que se las intenta engañar y, por ello, se asustan y enfadan todavía más.

El segundo motivo por el cual no es fácil simplificar la información en situaciones de crisis es que las fuentes tienen tendencia a hablar en términos más complejos cuando están inquietas. En parte, esto es inconsciente: la inquietud las impulsa a parapetarse detrás de grandes palabras y frases rimbombantes. Pero, en parte, también es intencional (Sandman, 2006).

## 2.7 Actores enunciadore

En crisis no se recomienda publicidad, salvo piezas comunicacionales eventuales que sirvan como comunicados o solicitudes públicas. Sí debiera haber mucha acción de prensa muy personalista, idealmente centrada en la máxima autoridad o en algún vocero.

En tiempos de crisis, los ciudadanos miran a sus líderes, presidentes y alcaldes, políticos locales y administradores electos, gestores públicos y altos funcionarios. Se espera que esos responsables políticos eviten la amenaza o, por lo menos, que minimicen el daño de la crisis en cuestión. Deben ser los responsables de sacar a los ciudadanos de la crisis, explicar qué salió mal y convencerlos de que no volverá a ocurrir. La gestión de crisis sustenta directamente las vidas de los ciudadanos y el bienestar de las sociedades. Cuando las vulnerabilidades emergentes y las amenazas son valoradas y afrontadas

adecuadamente, algunas contingencias potencialmente devastadoras simplemente no suceden. Sin embargo, la percepción errónea y la negligencia permiten que las crisis ocurran. Cuando los responsables políticos responden bien a una crisis, el daño es limitado; cuando fallan, el impacto de la crisis aumenta. En los casos extremos, la gestión de crisis marca la diferencia entre la vida y la muerte. Los responsables políticos deben supervisar los aspectos operacionales de la gestión de crisis, comunicarse con las partes interesadas, descubrir lo que fue mal, dar cuenta de sus acciones, abrir vías para su mejora, y reestablecer un sentido de la normalidad (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:17-18)

Por esta razón es importante que no se confundan las voces que puedan aumentar la incertidumbre. Los procesos de crisis tienden a acrecentar el sentido de verticalidad de la autoridad y de centralización en el vértice de la toma de decisiones. Varias investigaciones han sugerido esta hipótesis (Hamblin, 1958; Hermann 1963, 1972; Billings, Milburn y Schaalman, 1980; entre otros).

En el modelo de percepción de crisis de Billings, Milburn y Schaalman (1980) el incremento de la presión del corto tiempo para la toma de decisiones genera la necesidad de reaccionar más rápidamente que lo habitual. Si en el proceso de toma de decisiones los participantes creen que la reacción más inmediata corresponde a las personas que se encuentran en la cima de la organización, se establecerán líneas más cortas de comunicación y un control más directo desde la cima. Por ello, la acentuación de la autoridad se genera como un mecanismo delegativo por el cual se busca disminuir la magnitud de la pérdida. En esa línea se encuentran los trabajos de Hall y Mansfield (1971) sobre organizaciones donde se elevó el nivel de control a medida que la crisis se agudizaba.

Pero eso lleva implícita la idea de silenciar a otros actores para lograr coherencia y articulación discursiva, y no aumentar la cuota de incertidumbre. Como ninguna posición está asegurada y se establecen nuevos acuerdos relacionales, la confiabilidad en el otro disminuye y cada actor tiende a retener la información y a no compartirla con sus pares. Esto genera mayores desentendimientos e imposibilita el acuerdo de posiciones.



Por su parte, el conocimiento por la opinión pública de determinadas informaciones puede fomentar aún más la sensación generalizada de crisis y presionar sobre los gestores, especialmente cuando hay filtraciones a la prensa. La proliferación de la información encubierta, del anonimato, de las versiones cruzadas y de los secretos a voces es un síntoma constante que se ve en las informaciones periódicas de este período (Riorda y Cabás, 2005).

La gestión de crisis es dificultosa y se ha puesto todavía más difícil con el auge de los medios digitales. Los analistas están de acuerdo en que tanto los ciudadanos como los políticos se han hecho más temerosos y menos tolerantes con los grandes peligros para la salud pública, la seguridad y la prosperidad. Una crisis pone en movimiento extensos reportajes continuos, investigaciones de foros de debate políticos, así como procedimientos jurídicos civiles y penales. Los líderes deben defenderse contra pruebas aparentemente incontrovertibles de su incompetencia, ignorancia o insensibilidad. Cuando sus estrategias fallan, se hallan bajo la severa presión de expiar pecados anteriores. Si se niegan a hacer una reverencia, la crisis no terminará o, por lo menos, no lo hará pronto (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:25-27).

Las crisis fuerzan a los gobiernos y a los líderes a enfrentarse a asuntos que no afrontan diariamente. Encuadrar el sentido es algo clave en la gestión de comunicación de crisis y, por ende, no es fácilmente delegable. A diferencia de muchos procesos del sector privado que recomiendan las figuras de voceros, las crisis políticas—por su sobrecarga de incertidumbre y expectativas—no admiten la transferencia del liderazgo tan fácilmente.

En una crisis se espera que los líderes reduzcan la incertidumbre y proporcionen una narración autorizada acerca de qué está pasando, por qué está sucediendo y qué es necesario hacer. Los líderes no son los únicos en tratar de encuadrar la crisis. Las empresas periódicas emplean muchas fuentes y ángulos diferentes en sus frenéticos intentos por determinar los hechos y su interpretación. Entre esa cacofonía de voces y sentimientos, los líderes tratan de conseguir y mantener algún grado de control sobre las imágenes de la crisis que circulan en la esfera pública. (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:30-32).

La distinción entre imágenes (percepciones generales de los eventos, actores, o condiciones como malignas o benignas) y encuadres (diagnósticos más específicos y definiciones de pronósticos sobre los asuntos) puede ser útil aquí (Eriksson, 2001:8-16). La crisis se convierte en un conflicto simbólico sobre el significado social acerca del dominio de un asunto. Afectan a valores e intereses fundamentales de las comunidades y el precio de las elecciones "buenas" o "malas" es elevado social, política y económicamente, y en términos humanos. A diferencia de las situaciones de no crisis, es más probable que contengan dilemas genuinos que solamente pueden ser resueltos mediante elecciones con contrapartidas, o "elecciones trágicas", en las que todas las opciones que se ofrecen a la persona responsable de decidir implican pérdidas netas. Son desconcertantes en la medida en que presentan a los líderes incertidumbres muy importantes sobre la naturaleza de los asuntos, la probabilidad de los desarrollos futuros y el impacto posible de varias opciones de política pública.

Las decisiones tienen que adoptarse con relativa rapidez: hay presión del tiempo, lo que quiere decir que algunos de los métodos de ensayo y comprobación para preparar, demorar y sopesar políticamente las decisiones difíciles no pueden ser aplicados.

Al elegir, los líderes tienen que descartar de algún modo las incertidumbres, superar cualquier ansiedad que puedan sentir, controlar sus impulsos y comprometer los recursos del gobierno en un curso de acción del que solamente pueden esperar que sea tan eficaz como apropiado en el contexto político en que están (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:65).

Al mismo tiempo que otros actores en una crisis, los líderes intentan reducir la incertidumbre pública y política causada por la crisis. La **elaboración de significado** se define como la producción de hechos, imágenes y espectáculos orientados a influir sobre la incertidumbre y el conflicto sociopolítico generados por la crisis. Lo hacen comunicando un argumento persuasivo que explica qué ocurrió, por qué ocurrió, por qué tuvo que ser así, cuáles son sus repercusiones, cómo puede ser resuelto, con quién se puede contar para hacerlo y a quién hay que culpar.



En este proceso elaboración de significado, los líderes públicos se unen y compiten con otros actores políticos para configurar la opinión sobre la crisis del público. Los líderes deben sobresalir en esta dimensión de comunicación en la gestión de crisis. La proposición fundamental es que la comunicación de crisis supone una diferencia crucial entre obtener y perder el "consenso permisivo" que los líderes necesitan para llevar a cabo sus políticas y reforzar su reputación. Si no consiguen que su mensaje sobre las causas, las consecuencias y los remedios de las crisis llegue al público, otros lo harán. El proceso de comunicación política es muy competitivo: todos y cada uno de los detalles de las palabras, las imágenes, los gestos y la realización importan (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:92).

Elaborar significado en las crisis no es solo cuestión de seguir los planes de contingencia existentes o de implantar las elecciones estratégicas hechas al comienzo de una crisis. También implica la comunicación pública intuitiva e improvisada por líderes que son arrojados repentinamente al agitado ritmo de las informaciones de crisis. Sea por plan preconcebido o por improvisación cualificada, los políticos experimentados y otros líderes de crisis emplean movimientos deliberados y concertados para influir en las percepciones y las emociones del público. Durante la crisis, "los funcionarios pueden ver en ocasiones mayores ventajas en la ocultación que en la exposición". Algunos funcionarios sostienen tímidamente que las crisis otorgan a los gobiernos un "derecho a mentir" (Halper, 1971:16-17).

Si las crisis airean conflictos profundamente arraigados y vulnerabilidades del orden social establecido, se sigue que una dimensión importante de la respuesta de crisis por parte de funcionarios y organismos orientados hacia el *statu quo* consiste en contrarrestar tal exposición o disminuir su impacto. Participarán en una forma específica de gestión de las impresiones denominada "enmascaramiento": no contar la historia completa, rebajar la gravedad de las amenazas y los daños y oscurecer los aspectos delicados de sus propias operaciones de respuesta de crisis (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007:106-112).

No obstante, **en comunicación de crisis** –en realidad debiera ser un precepto democrático no discutible en ninguna de las comu-

nicaciones, pero lamentablemente no es así–, **la única opción es la verdad**, aunque resulte dolorosa o perjudicial. No hay espacio para la mentira y puede resultar una nefasta estrategia de comunicación, especialmente si no se relaciona la verdad con la anticipación, la agilidad y la calidad informativa (Losada Díaz, 2010:85-87).

Los organismos gubernamentales hacen todo lo posible por no mentir abiertamente, pero por lo general se creen con derecho a decir cosas técnicamente exactas pero engañosas, especialmente cuando intentan tranquilizar a la población durante una crisis. Aparte de la cuestión ética, esta estrategia suele producir el efecto opuesto. La gente se entera de la otra mitad de la verdad o intuye simplemente que no se está siendo franco con ellos, lo que de por sí agrava su preocupación. Es raro que en las situaciones de crisis cumda el pánico: las personas pueden sentir mucho miedo, pero por lo general logran actuar con racionalidad e incluso con altruismo. Sin embargo, paradójicamente, es más probable que reine el pánico cuando las autoridades, justamente para conjurarlo, no hablan con la franqueza que deberían (Sandman, 2006).

Por eso, una regla cardinal de la comunicación **en caso de crisis es que es preferible pecar siempre por exceso de alarma en la comunicación que subestimar el daño o las consecuencias**. El primer comunicado debe ser lo suficientemente cauto como para que en los sucesivos haya buenas probabilidades de poder decir "la situación no es tan mala como temíamos", en lugar de "la situación es peor de lo que pensábamos".

### 3. La comunicación de crisis comparada con la comunicación gubernamental y la electoral

Este capítulo también pretende contribuir a iniciar procesos más profundos, recurrentes y sistemáticos que permitan establecer que la comunicación política está ampliamente imbricada en sus diferentes manifestaciones, aunque esa imbricación no hace iguales a las distintas formas en las que se presenta.



Así, es necesario discurrir en las diferencias principales (de ninguna manera en todas) que se evidencian entre las principales formas en que la comunicación política se puede presentar –como comunicación gubernamental, electoral, y de riesgo– frente a la comunicación de crisis.

### 3.1 Objetivos y destinatarios del mensaje

Cuadro 2. Objetivos y destinatarios de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo

TEMAS DE DIFERENCIACIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Objetivos	Dotar de certidumbre y clausurar la crisis. Eliminar la conflictividad.	Generar el máximo consenso posible o el máximo deseado. Puede eliminar o alentar una conflictividad controlada.	Ganar una campaña o captar la mayor cantidad de votos posible. Puede eliminar o alentar una conflictividad controlada.	Producir percepción y valorización del riesgo para prevenir o modificar situaciones. Puede eliminar o alentar una conflictividad controlada.
Destinatarios del mensaje	Todos son destinatarios, pero se deben priorizar mensajes con segmentación diferenciada.	Todos son destinatarios, aun en mensajes con segmentación diferenciada.	Se deben realizar mensajes con segmentación diferenciada, aunque hay dificultades en los sistemas de voto obligatorio.	Se deben priorizar mensajes con segmentación diferenciada, pero todos pueden ser destinatarios.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La idea genérica de la comunicación gubernamental es generar consenso en torno a un gobierno y, por ende, a la mayor cantidad de

ciudadanos posible. Hay una lógica de inclusión en el destinatario que no tienen los otros tipos de comunicación.

El ejercicio gubernamental es una constante suma variable, en donde no debiera primar un lenguaje de guerra, sino uno emparentado con la negociación, para construir coaliciones (Ornstein y Mann, 2000:225).

Para esta tesis, hacer de la discrepancia con la prensa un asunto político no rentable, porque produce una espiral en la que los medios, a la búsqueda del titular interesante y en defensa de su atribuido papel de control político, refuerzan la cobertura de la política con distancia, con desconfianza y con displicencia. Esto aumenta la desconfianza de la opinión pública en los políticos y desprestigia la política (Arroyo, 2009).

Desde esa postura se razona que **no es inteligente establecer una política de enfrentamiento con la prensa de manera generalizada** porque es muy corriente que el corporativismo de los medios –con una suerte de inmunidad democrática autootorgada como controladores del poder– actúe para defender al periodista o al medio agraviados. Además, por mucho que se pueda realizar una comunicación más directa, se sigue dependiendo de los medios que son los que deciden qué es noticia y qué no (Arroyo, 2009).

Sin embargo, una buena cantidad de ejemplos está demostrando exactamente lo contrario, pues en la comunicación gubernamental también existe el deseo de generar conflictos. Se pueden generar divisiones o fracturas sociales calculadas, para separar visiones ideológicas enfrentadas y mermar, así, el caudal propio de consenso, con la intención de afirmarlo sólidamente y contraponerlo a un sector con el que se marca una diferencia explícita y disminuir, así, el caudal de consenso del otro.

En este sentido, los gobiernos asumen que, así como el espacio político no es una zona exclusiva de los políticos, el espacio mediático tampoco lo es de los medios (Ruiz, 2010:38). Aunque no son nuevas, hay prácticas que se han afianzado como estrategias de comunicación gubernamental mediante el despliegue de nuevas formas de



comunicación directa que rechazan convenciones de mediación de la prensa. Desarrollan estrategias discursivas en las que parte de los medios son considerados instrumentos ideológicos de los enemigos del pueblo, develan sus intereses de clase y proponen un cambio de las reglas del mercado de medios y las regulaciones pro mercado del período neoliberal (Kitzberger, 2010).

Sin embargo, esas estrategias gubernamentales también tuvieron un considerable éxito (si se mide a éste en términos de eficacia) durante el propio proceso electoral en muchos de los casos. Funciona como una estrategia que tal vez no haga ganar más votos, pero sí configura un control de daños donde se limita el poder de expansión de la negatividad que un medio opositor podría tener.

Claro está que produce fuertes radicalizaciones de un lado y del otro, pero parte del sistema de medios denunciado pierde credibilidad fuera de su núcleo de adherentes o partidarios. Entre las muchas razones para el éxito, están la credibilidad y profesionalización del periodismo contrastadas con la debilidad y falta de ética de la práctica periodística (Kitzberger, 2010).

La **comunicación electoral**, en cambio, es solo una comunicación para un parte, para el propio segmento del electorado que votaría por una opción. Pero no necesariamente amplía la lógica de su comunicación con el criterio de mayor inclusión posible, puesto que así como no existe la unanimidad en torno al consenso, mucho menos todavía existe en la faz electoral.

En su propia esencia la comunicación electoral es sesgada y parcial: no apunta a todos. Una campaña electoral tiene una tendencia teórica (más allá de que en los hechos no funciona necesariamente así) que debe ser considerada como un juego de suma cero con ganadores o perdedores. En la realidad no siempre es así porque, aun perdiendo, muchas estrategias electorales afianzan un posicionamiento, generan avances electorales, solidifican la fidelidad de una porción del electorado o avanzan en proporción de escaños, entre otras victorias parciales.

De todos modos, en sistema de voto obligatorio, la idea de segmentación no es tan sencilla de lograr y, algunas veces, es directa-

mente imposible en tanto todo lo que se le dice a un segmento en un momento es también una oportunidad para considerar que nada se le está diciendo a otro segmento que, sin necesidad de ser activado, también irá a votar.

Por su parte, la **comunicación de riesgo** suele estar siempre presente. No apunta a generar valoraciones positivas, sino básicamente a prevenir, concientizar, modificar hábitos o comportamientos.

Este tipo de comunicación no requiere de consensos, aunque parcialmente podría aducirse que tal vez aparece un nivel de consenso cuando se genera una cultura del riesgo, cuando se generan ambientes o valoraciones en torno al riesgo en los ámbitos de acción, en donde se crean reglas de funcionamiento y rutinas y se aprecian respuestas individuales o colectivas. No obstante, el consentimiento es sobre tópicos o elementos que hacen al riesgo, y no necesariamente es comparable con el consenso de un gobierno como un todo, ya que el riesgo debe ser comunicado preferentemente a quien tiene la potencialidad de sufrirlo, lo que permite en buena parte segmentar, salvo que el riesgo sea total, cosa que rara vez sucede.

### 3.2 Plazos formales

**Cuadro 3. Plazos formales de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo**

TEMAS DE DIFERENCIACIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Plazos formales	Debería durar un corto plazo.	Mediano o largo plazo del mandato.	Corto plazo preelectoral y cortísimo plazo legal electoral.	Tiempos ilimitados.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los plazos formales son muy diferentes entre los diferentes tipos de comunicación política.



Una gestión dura técnicamente desde el momento formal de la asunción (aunque podría afirmarse que es de hecho desde el momento en que se gana una elección) hasta que concluye el mandato.

En campaña electoral el tiempo formal es muy claro, pues normalmente las campañas permiten un plazo en el cual se inicia y finaliza el pautado, significa ello asimismo el punto de inicio y final de la campaña respectivamente. Con respecto al fin de la comunicación electoral, se puede computar el inicio de la veda electoral, aunque correspondería extenderlo hasta el momento de anuncio de los resultados de la votación.

El riesgo no tiene plazos. La decisión de la comunicación de riesgo obedece en muchos casos a situaciones de urgencia o de imposición de fenómenos que lo producen. Pero se puede convivir con el riesgo, sin advertirlo plenamente, o bien tener plena noción del riesgo, pero minimizar sus consecuencias. La comunicación de riesgo, especialmente aquella altamente profesionalizada, empieza por meras decisiones políticas sin que medien apuros o imposiciones y terminan de igual forma.

### 3.3 Combinación de argumentos y temporalidad de sus acciones

Cuadro 4. Combinación de argumentos y temporalidad de sus acciones de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo

TEMAS DE DIFERENCIACIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Combinación de argumentos a temporalidad de sus acciones.	No siempre se sabe cuándo inicia pero sí que debería terminar.	Nunca empieza y nunca termina.	Nunca empieza y concluye cuando termina la propia campaña electoral.	Nunca empieza y nunca termina pero tiene picos de intensidad.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La comunicación gubernamental, en términos de argumentos, tópicos y elementos de impacto, no tiene antes. Todo lo que se haya

dicho, hecho o tenga significancia antes de un mandato, tendrá impacto en el propio mandato. De igual manera, tampoco tiene fin una vez que la gestión finalice. Todo lo que se haya dicho, hecho o tenga significancia dentro del mandato, será usado o resignificado en el futuro.

Al igual que la comunicación gubernamental, en términos de argumentos, tópicos y elementos de impacto, la comunicación electoral tampoco tiene antes. Todo lo que se haya dicho, hecho o tenga significancia antes de un mandato, tendrá impacto en la campaña electoral. Pero a diferencia de aquella, sí tiene un fin, que es el momento en el que la propia campaña electoral finaliza.

La comunicación de riesgo, igual que la comunicación gubernamental, es un tipo de comunicación que siempre es impactada en términos de argumentos y tópicos por un antes y un después que siempre serán resignificados e ilimitados.

Mucha de la resignificación *a posteriori* tendrá que ver con la eficacia de la comunicación de riesgo. La diferencia con la comunicación gubernamental es que puede tener picos de intensidad muy altos en el presente, producto de la estacionalidad o de un hecho circunstancial, y muchas veces sustentada desde comunicaciones centradas en el miedo.

### 3.4 Costos

Cuadro 5. Costos de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo

TEMAS DE DIFERENCIACIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Costos.	No necesariamente costosa.	Muy costosa.	Muy costosa.	Costo medio con picos de intensidad.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



Los costos de la comunicación gubernamental son altísimos, básicamente porque son constantes. Vale responder a los críticos del costo de la comunicación gubernamental con dos argumentos:

a) En verdad debieran ser críticos con la política misma, en tanto la comunicación política no es más que una metonimia que ayuda a legitimar un proyecto mayor.

b) Cuando centran la crítica en los mensajes de gran amplitud o de amplitud ilimitada (*boundary-spanning*), constantes, que atraviesan un amplio público, con un amplio espectro de significación y valor económico para su implementación, pero básicamente orientados a crear una imagen favorable del emisor o de algo o alguien relacionado a él, deben considerar que muchas acciones de políticas públicas son meros hechos de comunicación gubernamental (por ejemplo, las campañas públicas o de bien público o las políticas de prevención en su conjunto), y aunque lleven la firma del gobierno y sean onerosas, son tan discutibles como hacer una autopista o un hospital. Nadie podría prever qué impacta más, y aunque ello fuese posible, se trata de opciones políticas. Desde la ironía de denominar al gasto excesivo en publicidad como "subsidios a la información" (Negrine, 1996:11), se juzga explícitamente un patrón de gasto o inversión comunicacional imposible de cuantificar, tan funcional como cualquier otro subsidio. También se debe considerar que muchas de las acciones comunicacionales, aunque en sí mismas no son políticas públicas propiamente dichas, contribuyen a sostener el consenso, y el criterio de escogencia de oportunidad es un mero hecho subjetivo. Sin caer en juicios contrafácticos, cabría preguntarse si sería menos costoso, no solo desde lo económico, sino también por la erosión de la confianza pública del ciudadano frente a sus representantes, que un gobierno no lograra crear o sostener consenso en la ciudadanía.

De todos modos, el gasto gubernamental suele ser visto como menos impactante que el gasto electoral, porque este último se da con mayor intensidad que el gubernamental y durante un período tan extenso que suele provocar efectos de hastío en el ciudadano.

La comunicación de riesgo, en cambio, tiene las mismas oportunidades o críticas que le caben a la comunicación gubernamental, aunque siempre serán menores por dos razones: rara vez el riesgo es total y para toda la ciudadanía (eso permite segmentar), y normalmente hay ocasiones en las que los riesgos se acrecientan, principalmente estacionalidades.

### 3.5 Imbricación entre las comunicaciones

Cuadro 6. Imbricación entre la comunicación de crisis, la comunicación gubernamental, la electoral y la de riesgo

TEMA DE DIFERENCIACIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Imbricación entre las comunicaciones	Es autónoma y tiene poca relación con las otras comunicaciones. Puede confundirse con la comunicación electoral. Coexiste con el riesgo cuando hay crisis.	Pueden coexistir con la comunicación electoral y funcionar coordinadamente (para los oficialismos). Cuando hay crisis la comunicación gubernamental rutinaria debe entrar en un paréntesis. Coexiste con el riesgo.	Puede coexistir con la comunicación gubernamental y funcionar coordinadamente (para los oficialismos). Cuando hay crisis, la electoral se confunde con la comunicación gubernamental. Puede coexistir con el riesgo.	Coexiste con la comunicación gubernamental. Puede coexistir con la comunicación electoral. Coexiste con las crisis cuando aquellas se producen.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Aunque legalmente no siempre esté regulada, la comunicación gubernamental tiene etapas de comunicación en donde se superpone con la comunicación electoral. Independientemente de las implicancias legales de cada sistema normativo, ambas comunicaciones mantienen (especialmente para el oficialismo) una alta posibilidad de imbricación y coordinación que puede resultar en una fuerte ventaja.



Mucha de la comunicación de riesgo es también comunicación gubernamental rutinaria. Pero no puede coexistir con normalidad cuando hay crisis, porque la crisis actúa como un paréntesis o excepción en los objetivos, estilos, tonos y argumentos rutinarios de la comunicación gubernamental.

Por otro lado, mucha de la comunicación electoral puede adquirir, con formas propias y diferenciadas, acciones de comunicación de riesgo.

También la comunicación de riesgo puede coexistir con las comunicaciones de crisis cuando estas se han sucedido. Esta coexistencia puntual presume un nivel de intensidad mayor al de riesgo.

### 3.6 Uso de eslóganes y polisemia de los mensajes centrales

**Cuadro 7. Uso de eslóganes y polisemia de los mensajes centrales de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo**

DIMENSIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Uso de eslóganes.	Ausencia de eslóganes.	Siempre uno, aunque puede evolucionar con coherencia.	Pueden coexistir simultáneamente varios.	Puede existir un eslogan o recomendación predominante.
Polisemia de los mensajes centrales y/o eslóganes.	Se deben usar exclusivamente mensajes de significado directo.	Lo más polisémico posible, pero pueden combinarse con mensajes de significado directo.	Es indistinto que los mensajes sean polisémicos o no. Debieran combinarse ambos tipos de mensajes.	Se deben usar mensajes de significado directo, pero pueden combinarse con mensajes polisémicos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la comunicación gubernamental se recomienda usar un único eslogan en cada momento. Ello no implica negar la posibilidad de que, en clave de estricta coherencia, el mismo eslogan no pueda evolucionar en el mediano plazo hacia mensajes que mantengan plena unidad conceptual con el inmediato anterior.

Si tiene el requisito de que ese mensaje sea lo más polisémico posible, especialmente considerando la extensión de un mandato y, por ende, la dificultad de quedar atrapados en mensajes o propuesta empíricamente verificables en el corto plazo, producto de mensajes excesivamente directos o de significado lineal desde una visión claramente denotativa.

En comunicación electoral, durante mucho tiempo se sostuvo la idea de mensajes únicos, quizás pensando en sistemas de medios más cerrados y uniformes. Hoy, siempre con la idea de mensajes coherentes, las campañas electorales suelen permitir la convivencia de cuatro o más mensajes a modo de eslóganes simultáneos, lo que actúa como elemento diferenciador en términos de los segmentos a los que se dirige la campaña y como complemento de ideas o argumentos diferentes.

Las comunicaciones electorales pueden trabajar indistintamente con mensajes polisémicos y directos o de significado lineal, aunque es recomendable una combinación de ambos estilos —máxime si se trabaja con varios eslóganes— y que cada uno de ellos cumpla una u otra función.

En la comunicación de riesgo, particularmente cuando toma forma de campaña específica, sí se puede recomendar el uso de un eslogan o de una idea predominante (que no sea necesariamente un eslogan pero se aproxime a la funcionalidad de aquel). Al igual que en las crisis, deben ofrecer una fuerte pedagogía que los haga altamente comprensibles, pero pueden permitir alguna combinación menor con mensajes que pueden tener polisemia, especialmente en las consecuencias positivas o negativas que pueda tener el riesgo comunicado.



### 3.7 Actores enunciadores

Cuadro 8. Actores enunciadores de la comunicación de crisis, de la comunicación gubernamental, de la electoral y de la de riesgo

DIMENSIÓN	COMUNICACIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL	COMUNICACIÓN ELECTORAL	COMUNICACIÓN DE RIESGO
Actores enunciadores	Prensa hiperpersonalista. Eventualmente, publicidad institucionalista.	Publicidad institucionalista, prensa personalista.	Publicidad y prensa hiperpersonalista.	Publicidad institucionalista, prensa personalista y/o institucionalista.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la comunicación gubernamental, especialmente en la publicidad, se debe realizar una comunicación institucionalista, como contracara de la publicidad personalista. Debe atenderse a que un gobierno es una institución crisis propensa y de mediano plazo (como mínimo), lo que exige que no haya que saturar con un énfasis marcadamente personalista, sea porque hay que gestionar medianos y largos plazos sin provocar hastíos, o porque hay que atender a que si un gobierno cae en crisis, no puede la comunicación eliminar rápidamente un estilo personalista vigente, con todos los riesgos que eso trae aparejado, recordando quién es el responsable de una situación delicada en cada momento y lugar. Por ende, se debe centralizar todo lo personalista que se desee ser en la actividad de prensa.

En la comunicación electoral, el personalismo es lo que cuenta en todo momento y para todo tipo de comunicación, incluyendo la publicidad. La comunicación política —especialmente la electoral— siempre fue personalista, solo que ahora lo es con o sin partidos, y ello exacerba más esta situación.

La comunicación de riesgo es similar a la comunicación gubernamental, y requiere publicidad institucionalista. Permite acciones de prensa tanto personalistas (cuando el gobierno —y sus gobernantes— tiene alta aceptación popular) como institucionalista.

### 4. Breve reflexión final

La realidad dista mucho de ser clara en ofrecer espacios reflexivos para pensar la comunicación política, pero impone una necesidad al reconocer los efectos —buenos o malos— que ella puede propiciar.

En definitiva, este escrito fue pensado para concebir que es necesario avanzar seriamente en procesos de diferenciación y teorización sobre los diferentes tipos de comunicación, pero muy especialmente en el modo en que ellas interactúan, sobre todo en el caso de la comunicación de crisis, donde el corto plazo y el vértigo adquieren una relevancia inusitada frente a al largo plazo. Este es, quizás, el capítulo menos explorado en la comunicación política. Por eso, esta contribución es simplemente un aliento a generar líneas de estudio y reflexión, para recién luego pensar las líneas de acción.

Este capítulo no intenta establecer un protocolo de actuación en crisis, sino todo lo contrario, ver cómo, cuando no disciernen en el marco imbricado en el cual se mueven, los protocolos de facto suelen producir daños enormes a la ciudadanía, a los gobiernos o a la política en general.

Si es evidente que de la lectura se desprenden recomendaciones, aunque las recomendaciones para la acción deben leerse atadas a paradigmas de gestión de cada tipo de comunicación, y ese paso está en plena construcción en la política. Por eso, el deseo de aportar, pero también el deseo de advertir, que se debe tener gran responsabilidad en las decisiones, especialmente en situaciones de crisis.

### Bibliografía

- Allison, G. (1996). "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles", en Villanueva, A. *La Hechura de las Políticas Públicas*, México, Miguel Ángel Porrúa G. E.
- Arroyo, L. (2009). *Escenografía política. 24 consejos para una campaña permanente en la comunicación de gobiernos*, Málaga, IX Congreso de la AECPA.



- Béjin, A. (1979). "Crisis de valores, crisis de medidas", en *El concepto de crisis*, Buenos Aires, Ediciones Megápolis.
- Berge, T. (1990). *The First 24-Hours*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, Inc.
- Billings, R., T. Milburn y M. Schaalman (1980). "A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis", *Administrative Science Quarterly* Vol. 25, Cornell University.
- Boin, A., P. Hart, E. Stern y B. Sundelius (2007). *La política de la gestión de crisis: el liderazgo público bajo presión*, Madrid, INAP.
- Coombs, T. y S. Holladay (2005). "Reasoned Action in crisis Communication: an attribution theory-based approach to crisis management", en Millar, P. y R. Heath, *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Courtney, H. (2002). *Pre-visión 20/20: Estrategias para el manejo de la incertidumbre en la administración de negocios*, Bogotá, Harvard Business School Press, Grupo Ed. Norma.
- Dobry, M. (1988). *Sociología de las crisis políticas*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Edelman, M. (1991). *La construcción del espectáculo político*, Buenos Aires, Editorial Manantial.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- \_\_\_\_\_. (2006). "La comunicación gubernamental: problemas y soluciones estratégicas", en Elizalde, L.; D. Fernández Pedemonte y M. Riorda, *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Gestión de la comunicación pública*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- Eriksson, J. (2001). "Introduction", en Eriksson, J. (comp.) *Threat politics: new perspectives on security, risk and crisis management*, Aldershot, Ashgate.
- Fernández Pedemonte, D. (2006). "La reacción impensada: el discurso del gobierno ante los casos periodísticos conmocionantes", en Elizalde, L.; D. Fernández Pedemonte y M. Riorda *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Casa Editorial.
- Halper, T. (1971). *Foreign Policy Crisis. Appearance and reality in decision making*, Columbus, Charles E. Merrill.
- Hall, D. T. y R. Mansfield (1971). "Organizational and individual response to external stress", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16.
- Hamblin, R. (1958). "Leadership and crises", *Sociometry* Vol. 21.
- Hay, C. (1995). "Estructura y actuación", en Marsch, David y Stoker, Gerry, *Teoría y métodos de la ciencia política*, Madrid, Alianza.
- Hermann, R. (1963). "Some consequences of crisis which viability of organizations", *Administrative Science Quarterly* Vol. 21.
- \_\_\_\_\_. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press.
- Holder, T. (2005). "Constructing response during uncertainty: organizing for crisis", en Millar, P. y R. Heath, *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Horsley, J. y R. Barker (2002). "Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation", *Journal of Business & Technical Communication*, Vol. 16.
- Kitzberger, P. (2010). "Giro a la izquierda, populismo y activismo gubernamental en la esfera pública mediática en América Latina", en Sorj, B. (comp.), *Poder Político y Medios de Comunicación*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: strategies for prevention, control, and damage limitation*, Berkshire, Mc Graw Hill International.
- Losada Díaz, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*, Barcelona, Editorial UOC.
- Morin, E. (1979). "Para una crisisología", en Béjin, A. y E. Morin, *El concepto de crisis*, Buenos Aires, Ediciones Megápolis.
- Negrine, R. (1996). *The communications of politics*, Londres, Sage Publications.
- Ornstein, N. y T. Mann, (2000). "The Permanent Campaign and the Future of American Democracy", en Ornstein, N. y T. Mann (eds.), *The Permanent Campaign and its Future*, Washington DC, American Enterprise Institute, The Brookings Institution.



- Pauchant T y I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Perrow (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Riorda, M. y P. Cabás (2005). "Si los rojos no fueran tan rojos: la gestión de comunicación de crisis de la Alianza", *Revista de la SAAP*, Buenos Aires, Vol.2, Número 2, septiembre.
- \_\_\_\_\_. (2006). "Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso", en Elizalde, L. D. Fernández Pedemontey M. Riorda, *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- \_\_\_\_\_. (2008). "Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Caracas, Febrero, Número 40.
- Rosenthal, U. Kouzmin, A. (1997). "Crises and Crisis Management: toward comprehensive government decision making", *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part, Vol 7, N° 2.
- Ruiz, F. (2010). "Fronteras Móviles: caos y control en la relación entre medios y políticos en América Latina", en Sorj, B (comp.), *Poder Político y Medios de Comunicación*, Buenos Aires, Siglo XXI, Plataforma Democrática.
- Sandman, P. (2006). "La verdad sin tapujos", *Boletín del Organismo Internacional de Energía Atómica* 47/2, marzo.
- Weinsteiner, R. (2010). *Gestionar una crisis sin moverse de al lado de las canillas*, en <http://www.weinsteiner.net/2010/07/gestionar-una-tesis-sin-moverse-de-al.html#links>.

## Confusión y enfrentamiento. La comunicación en el orden del disenso

Luciano H. Elizalde

### Introducción y planteo del problema

Debería ser algo seguro que los efectos de la psicología política pacífica no son tan destructivos como los efectos de la violencia física, en cualquier contexto. Sin embargo, la situación actual no confirma necesariamente este supuesto. Las formas del disenso no dejaron de transformarse en los últimos años y esto ha impactado en las estrategias de solución.

Las formas de resolución del disenso mediante los mecanismos del sistema jurídico y del sistema de discusión crítica instalados en el sistema mediático y en el parlamentario han quedado relegadas a un segundo lugar. Parecería que son pocos los que creen realmente que la discusión racional controlada pueda dar buenos resultados, con algunas excepciones obvias en la vida académica, el trabajo literario o en la tarea periodística. Esto explica por qué los vecinos se reúnen en una marcha para que la prensa exponga y expanda su reclamo, o por qué algunos pocos jubilados cortan el paso de automóviles de una avenida para que el funcionario responsable envíe el dinero al banco que hasta el momento ni siquiera los atendía, o el caso de los maestros de escuela primaria que no solo van a la huelga, sino que marchan en masa, repudian al gobierno y se exhiben furiosos para conseguir el aumento reclamado.