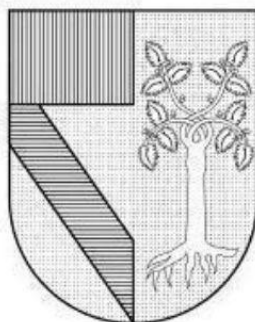


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## ESCUELA DE COMUNICACIÓN



# “MODELO DE ANÁLISIS NARRATIVO DE LA CRISIS EN COMUNICACIÓN POLÍTICA”

TESIS

QUE PRESENTA

LIC. ALFREDO ALEJANDRO SUÁREZ GARCÍA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

*Maestro en Comunicación Política y Pública*

Reconocimiento de Validez Oficial – RVOE: 20191767

**DIRECTOR DE TESIS:**

DR. MARIANO EMMANUEL NAVARRO ARROYO.

# Índice

1. Introducción	4
2. Marco teórico y conceptos fundamentales	6
2.1 Crisis política	6
2.2 Revisión del modelo de reparación de imagen de Benoit	12
2.3 Revisión del modelo Teoría de Crisis de Comunicación Situacional	15
2.4 Revisión del modelo <i>Crisis exploitation</i> de Boin, 't Hart y McConell	17
3. Necesidad de un nuevo modelo para el análisis de una crisis de comunicación política	22
3.1 Diferencias entre los entes públicos y privados	23
3.2 Clasificación de las crisis	27
3.3 La responsabilidad	30
3.4 La hipersegmentación	34
3.5 Congruencia e inmediatez	34
3.6 Limitaciones del <i>crisis exploitation model</i>	37
3.7 Justificación e hipótesis para un nuevo modelo	43
4. Moanna: Modelo de análisis narrativo de la crisis en comunicación política	48
4.1 Elementos constitutivos del modelo	48
4.1.1 Definición de crisis y tipos de crisis	49
4.1.2. Magnitudes y jerarquías de prioridades en las crisis	51
4.1.3 Tipos de detonantes	53
4.1.4 Modelo de la narrativa del rescate de Lakoff	56
4.1.4.1 Antihéroe	57

4.1.4.2 Otros actores en una crisis	58
4.1.5 <i>Ethos</i> y la disonancia cognitiva	59
4.1.6 Estrategias narrativas de manejo de crisis	61
4.1.6.1 Guardar silencio	61
4.1.6.2 Estrategias de negación	61
4.1.6.3 Transferencia de culpa	62
4.1.6.4 Aceptación	63
4.2 Descripción del modelo	67
5. Aplicación de Moanna	71
5.1 Caso 1: Juay de Rito	71
5.1.1 Contexto y <i>ethos</i> de los actores	72
5.1.2 Los hechos	72
5.1.3 Análisis desde Moanna	76
5.1.3.1 Tipo de crisis	76
5.1.3.2 Magnitud	76
5.1.4 Conclusiones	77
5.2 La crisis del hotel Casa Andina	77
5.2.1 Contexto y <i>ethos</i> de los actores:	78
5.2.2 Los hechos	80
5.2.3 Análisis desde Moanna	87
5.2.3.1 Tipo de crisis	87
5.2.3.2 Magnitud	88
5.2.3.3 Cuadrante	88
5.2.3.4 Estrategia narrativa utilizada y congruencia	88
5.2.4 Conclusiones	89

5.3 Caso 3: La precandidatura a gobernador de Roberto Palazuelos	90
5.3.1 Contexto y <i>ethos</i> de los actores	90
5.3.2 Los hechos	91
5.3.3 Análisis desde Moanna	95
5.3.3.1 Tipo de crisis	96
5.3.3.2 Magnitud	96
5.3.3.3 Cuadrante	96
5.3.3.4 Estrategia narrativa utilizada y congruencia	96
5.3.4 Conclusiones	96
5.4 Conclusiones de la aplicación del modelo	98
6. Conclusiones generales	100
6.1 La conceptualización de la crisis de comunicación política actual	100
6.2 Sobre las necesidades de un modelo específico para comunicación política	102
6.3 Sobre la aplicación del modelo Moanna	104
7. Bibliografía	108
7.1 Citas académicas	108
7.2 Citas hemerográficas	112

# 1. Introducción

El presente trabajo tuvo su origen en el estudio y la investigación de la disculpa pública. Sin embargo, al comenzar a investigar sobre la creación y desarrollo del modelo de la disculpa pública, así como en el estudio de su taxonomía, se encontró con un hueco académico en cuanto a la crisis de comunicación política. Por lo tanto se determinó generar una nueva propuesta de modelo de análisis de la reparación de la imagen para la comunicación política, pues fue notoria la ausencia de un marco que se enfoque exclusivamente en este campo de la comunicación política, como se podrá ver en el apartado de la justificación de esta tesis.

El objetivo del mencionado modelo es proponer un marco que complementa a los que han dominado el análisis de la reparación de la imagen del 2008 al 2018 (Zurro-Antón et al., 2021) de manera que se pueda tener una mejor aproximación teórica y nuevas soluciones prácticas. Dichas soluciones y marco, deberán funcionar a manera de hoja de ruta para quienes estudiamos y trabajamos fenómenos como las crisis comunicativas y la reparación de la imagen en el ámbito político.

Este hueco en la teoría de comunicación de crisis es evidente no solo al revisar la literatura teórica. También se confirma al consultar *handbooks* clave, como la edición más reciente de *Ongoing Crisis de Coombs*, cuyo índice no contiene ninguna mención sobre este tema (Coombs, 2019).

El modelo que se presenta en este documento se basa en la diferencia de la naturaleza de las acciones, *stakeholders*. También toma en cuenta la razón de ser de los actores políticos e instituciones públicas divergen de las organizaciones privadas, ya sean organizaciones de la sociedad civil, figuras públicas (no políticas) u organizaciones como empresas privadas. Es del estudio de las crisis de estos últimos de dónde nace la teoría clásica de reparación de la imagen de Benoit, así

como la *Situational Crisis Communication Theory* de Coombs y posteriormente se hacen adaptaciones a la política.

Es por las diferencias antes mencionadas que se identifica la necesidad de un modelo que se centre específicamente en la *cosa pública*, pues las intenciones, interacciones y riesgos son inherentemente distintos a la práctica privada. Finalmente, subrayar que este trabajo busca encontrar un modelo que pueda ser de utilidad para la academia, pero también para quienes trabajan las aplicaciones prácticas de la comunicación política, como consultores, directores de comunicación de organizaciones públicas o políticos.

## 2. Marco teórico y conceptos fundamentales

Esta tesis parte del análisis de los modelos más utilizados en materia de manejo de comunicación de crisis del 2008 a 2018, que son los de Benoit y Coombs, de acuerdo con el estudio de Zurro-Antón, et al. (2021). Previo a repasar estos conceptos, aclaramos algunas definiciones de la comunicación política, empezaremos por definir qué es una crisis, cómo y por qué daña a una empresa para luego llevarlo al terreno de la política, definiendo la crisis política, la crisis de comunicación política y finalmente revisaremos el modelo *crisis exploitation* o explotación de crisis.

### 2.1 Crisis política

Para el estudio de las crisis en la comunicación política, es fundamental establecer una conceptualización precisa del término "crisis". Dilenschneider (2000) define una crisis como un evento que representa una amenaza significativa para la reputación de una organización. Sin embargo, en el panorama comunicacional contemporáneo, esta noción requiere una matización. No toda manifestación negativa, como un número limitado de interacciones adversas en redes sociales o una crítica en un medio de escasa credibilidad, constituye *per se* una crisis. Es imperativo que la situación presente un riesgo tangible y sustancial para la reputación institucional para ser clasificada como tal.

Nätti, Rahkolin y Saraniemi (2014, p. 234) ofrecen una definición que conceptualiza la crisis como “un momento inesperado, negativo y serio o un proceso que amenaza el valor físico y/o inmaterial de una organización”. No obstante, esta definición es insuficiente en el ámbito de la política, ya que su enfoque se limita a las organizaciones y excluye a los votantes y a la ciudadanía, actores esenciales en el contexto político.

Coombs (2007, p. 3) proporciona una definición más alineada con la comunicación, al establecer la crisis de la siguiente manera:

Definimos crisis como una amenaza significativa para las operaciones que podría tener consecuencias negativas si no se maneja de manera apropiada. En el manejo de crisis, la amenaza es el daño potencial que la crisis le puede infligir a una organización, a sus *stakeholders*, y a la industria. Una crisis puede generar tres amenazas relacionadas (1) seguridad del público, (2) pérdidas financieras y (3) daño a la reputación. Algunas crisis, como los accidentes industriales, producen daño, lo que puede resultar en heridas e inclusive pérdidas humanas. Las crisis pueden causar pérdidas financieras al interrumpir las operaciones y generar pérdidas en la intención de compra, *market share* o creando potenciales demandas relacionadas con la crisis.

A pesar de que la definición de Coombs propuesta en el 2007 es bastante amplia, debemos tener claro que no está pensada específicamente para la comunicación política. Por el contrario, está planteada para las crisis que detienen la producción de un bien, pero esta no es la tarea principal de un gobierno: vender productos ni generar valor agregado. Tampoco en una crisis política se crean problemas con los accionistas o para la “industria” pues no existe algo como la industria de los gobiernos, aunque sí puede haber responsabilidad compartida entre distintos niveles de gobierno. Adicionalmente, es la naturaleza de los gobiernos democráticos cambiar con cierta periodicidad de partido y gobernante en el poder, por ende, de ideologías y estilos de manejo y administración del gobierno.

En una obra posterior (2019), Coombs adopta una definición de crisis propuesta por Perry como “la caída de un sistema que genera estrés compartido”. Sin embargo, cabe señalar que Perry (2007, p. 15), en el capítulo “*What Is a Disaster?*” del *Handbook of Disaster Research*, no define directamente la crisis, sino el desastre, y subraya la complejidad de su delimitación:

Cada investigador debe decidir [cómo se define un desastre]. Esta no es una tarea empírica. Se deben tomar decisiones sobre aspectos fundamentales, como si los desastres son fenómenos sociales, si son los eventos con los que suelen asociarse o incluso algún proceso natural o tecnológico. La serie de definiciones mencionadas en este capítulo busca un punto de partida al identificar áreas de consenso en lo que podría considerarse un mar de diferencias. (Perry, 2007, p. 15)

La ambigüedad de la definición utilizada por Coombs en su obra de 2019 es tal que podría abarcar incidentes menores, como la recepción de mensajes negativos aislados en una red social o un artículo crítico en un medio de comunicación sin afinidad ideológica, que difícilmente configuraría una crisis en el sentido estricto.

En contraste, la definición propuesta por Saura (2005, p. 13) resulta más pertinente para el análisis de la comunicación política, al considerar la crisis como "una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos claves o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad". Esta formulación incorpora la reputación como un valor intangible crucial para los actores políticos, reconociendo que una crisis puede deteriorar la imagen pública ante los medios y la población, y escalar para afectar a los públicos clave.

[La crisis es] Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos claves o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

Thompson (2000, p. 245) contextualiza el escándalo, una forma de crisis, como "batallas por el poder simbólico en las que están en juego la reputación y la confianza". De esta concepción se derivan tres elementos clave: el poder simbólico, la reputación y la confianza.

La reputación de un actor político es vulnerable durante una crisis, ya que un ataque exitoso puede menoscabar su credibilidad y, por ende, su capacidad para influir y su legitimidad. Es crucial reconocer que, en el ámbito político, los incidentes mediáticos a menudo responden a agendas subyacentes, ya sea del medio de comunicación que busca aumentar su alcance o de un adversario político que busca erosionar la reputación del oponente (Dezenhall y Weber, 2011). Narrativas con el propósito de socavar la reputación o generar conflictos también pueden surgir sin la presencia de una crisis inminente, impulsadas por actores domésticos o extranjeros (Rubio Núñez, Garcia Rossó, & Sánchez, 2024).

La confianza, el tercer concepto clave en la definición de Thompson, se define en ciencia política como "la creencia de que el gobierno está operando de acuerdo con las expectativas propias de cómo debería funcionar el gobierno" (Miller, 1974, p. 989). Extrapolando esta definición al ámbito político, se añade la confianza en los actores políticos, sean candidatos, funcionarios o instituciones. Para los propósitos de este estudio, se propone la siguiente definición de confianza: **la creencia de que los políticos, candidatos o titulares de un órgano de gobierno actúan conforme a las expectativas de conducta de una persona pública en dicho cargo.**

Habiendo abordado la crisis como fenómeno general, el enfoque de esta tesis se circunscribe a la crisis en la política. Por ello, es necesario aproximarse a esta para, posteriormente, integrar la crisis comunicativa con la crisis política, resultando en el concepto de crisis en la comunicación política.

Offe (1976) define la crisis política como el proceso en el cual la estructura de un sistema es cuestionada. Por su parte, Boin, 't Hart y McConnell (2009, pp. 83-84) plantean que las crisis políticas son “eventos o desarrollos percibidos ampliamente por miembros de una comunidad relevante como una amenaza urgente a los valores de la comunidad y sus estructuras”. Si bien esta definición incorpora la percepción comunitaria, presenta una limitación al centrarse exclusivamente en la percepción externa, sin considerar el entorno interno del actor político. Existen situaciones en las que un incidente, aunque no llegue a ser percibido como crisis por el público general, es gestionado como tal por el actor político y su equipo, interrumpiendo sus actividades habituales. Además, esta definición omite la dimensión física de la crisis, como la destrucción de propiedad pública o privada o el riesgo a la integridad física de la ciudadanía.

En virtud de lo expuesto, se propone la siguiente definición de crisis para este trabajo: **una interrupción inesperada de las actividades cotidianas que cuestiona la continuidad en el cargo de un actor político debido a una pérdida de confianza y/o un potencial daño a su reputación y a la comunión con los valores de sus *stakeholders***. Esta definición busca encapsular la crisis como una situación disruptiva que entraña un riesgo para el actor político al afectar su percepción y su relación con su base de apoyo.

Respecto a los detonantes de las crisis, McLaughlin, Cody y Rosenstein (1983, p. 109) identifican cuatro categorías de reproches o declaraciones que motivan disculpas o explicaciones:

1. expresar sorpresa o disgusto,
2. sugerir que la persona blanco de los reproches es moral o intelectualmente inferior,
3. pedir una explicación, y
4. regaño a la otra persona.

A estas causales se añade una quinta categoría crucial en el contexto de la crisis comunicativa: la incompetencia. Si bien podría considerarse un subtipo de las anteriores, su relevancia justifica su inclusión explícita.

Una vez que se desata una crisis, la gestión de la reputación adquiere una importancia crítica. Coombs (2007) postula tres reacciones negativas cuando la responsabilidad de una crisis recae en una organización: (1) daño a la reputación organizacional, (2) reducción de la intención de compra y (3) aumento de la comunicación boca a boca negativa. La complejidad de restaurar la confianza en un actor postcrisis radica, según Kim, Ferrin, Cooper y Dirks (2004), en la necesidad de que dicho actor (1) asuma acciones que en muchos casos no fueron directamente cometidas por él y (2) restablezca la confianza con individuos que no fueron directamente afectados por las acciones en cuestión.

A estos últimos, los espectadores de una crisis que no sufrieron un impacto directo, Coombs los denomina *voyeurs*. Estos *voyeurs* constituyen el público que, pese a no ser afectados directamente por la crisis, pueden manifestar su descontento a través de la comunicación boca a boca o en redes sociales, especialmente cuando el actor principal tiene una alta responsabilidad en la crisis. En casos extremos, pueden experimentar un fenómeno conocido como *schadenfreude* (Coombs y Holladay, 2005), derivando placer del sufrimiento del

Adicionalmente, existe un orden de prioridades que se debe tener en cuenta cuando tratamos una crisis, el primero es cuidar la integridad física de los *stakeholders*, posterior a esta se puede diseminar información, aunque existen casos en los que la integridad de los *stakeholders* depende de dicha información. Por ello señala Struges que la información ayuda a sobrellevar la amenaza psicológica de la crisis (Sturges, 1994).

Cuando una crisis ocurre, la población que no fue afectada quiere saber qué sucedió. Los expertos suelen hablar de un vacío de información creado por la crisis. Los medios de comunicación intentarán llenar dicho vacío y ser la fuente clave de información (Coombs, 2007). Más allá, los *stakeholders* necesitan saber qué sucedió y cuáles son los pasos que se están llevando a cabo para protegerlos de crisis similares en el futuro (acciones correctivas), para saber que están seguros (Sellnow et al 1998).

Es en esta etapa donde la estrategia de control de crisis toma forma, pues debemos de aprovechar ese vacío para imponer nuestra narrativa y posteriormente dar paso a la reparación de la imagen. Esas estrategias serán abordadas en la siguiente sección.

## **2.2 Revisión del modelo de reparación de imagen de Benoit**

El modelo de reparación de imagen propuesto por Benoit, inicialmente denominado "restauración de la imagen" en su primera edición de 1995, evolucionó a "reparación" al reconocer que el prestigio, una vez menoscabado por una crisis, difícilmente recupera los niveles positivos previos en términos de aprobación o percepción pública, análogamente a un objeto frágil que, una vez fragmentado, no retorna a su estado original a pesar de ser ensamblado (Benoit, 2014). Dicho modelo aborda la gestión de la reputación organizacional postcrisis, orientándose a la recuperación de la confianza de sus *stakeholders*. Para tal fin, Benoit (2014) clasifica las estrategias de reparación de imagen en cinco categorías principales: 1) negación, 2) evasión de la responsabilidad, 3) reducción de la ofensa, 4) acciones correctivas y 5) mortificación.

El primer grupo, la negación tiene dos formas distintas: endosar la culpa y la negación simple. La negación simple, como su nombre lo indica, es cuando un actor

niega haber dicho o hecho algo por completo. Endosar la culpa es cuando se le atribuye la responsabilidad del acto en cuestión a un tercero (Benoit, 2014).

El segundo grupo es la evasión de la responsabilidad que tiene a su vez, cuatro formas (Benoit, 2014): 1) provocación, 2) derrotabilidad, 3) accidental y 4) buenas intenciones.

La primera forma, provocación, es cuando un actor alega que sus acciones fueron en respuesta a otro acto ofensivo. La segunda, derrotabilidad, ocurre cuando una acción es resultado de la falta de información o la imposibilidad de controlar los eventos que se desencadenan de un acto. Accidental, la tercera forma, Se presenta el incidente como un suceso fortuito, inherente a la naturaleza de los acontecimientos y ajeno a la voluntad del actor. Finalmente, los errores hechos con buenas intenciones sugieren que la organización debe tener menor responsabilidad con respecto a los hechos porque no fue una acción deliberada (Benoit, 2014).

Por su parte, la tercera categoría de esta estrategia, reducir la ofensa, tiene seis tipos:

1. Amortiguar se utiliza para incrementar los sentimientos positivos de la audiencia hacia el actor, para con ello disminuir los sentimientos negativos.
2. Minimización es cuando la parte acusada intenta reducir la percepción de los daños.
3. La diferenciación distingue el acto en cuestión de otros similares, pero más ofensivos.
4. Trascendencia es cuando se busca darle un ángulo más favorable a la situación para mejorar la imagen del causante.
5. Atacar a la parte acusatoria es cuando el inculpado busca atacar la credibilidad del acusador.
6. Compensación se intenta reparar los daños materiales con una recompensa económica o material.

Acciones correctivas es la cuarta categoría de la estrategia y tiene dos tipos,

1. es la corrección de los daños y
2. pequeños pasos, que son acciones de poca repercusión para prevenir que se repita la situación. Ambos pueden ocurrir en conjunto o por separado (Benoit, 2014).

Finalmente, la quinta categoría de estrategia es la mortificación, la cual sucede cuando el actor admite el comportamiento o acción, se disculpa y pide perdón. Aunque esta estrategia puede tener efectos positivos o negativos, también abre la posibilidad de acciones legales por la parte dañada los cuales podrían ser peores que el daño reputacional, pues podría significar el fin de la organización o del actor en cuestión. (Benoit, 2014). A manera de resumen, el siguiente recuadro presenta las estrategias para reparar la imagen de Benoit.

### **Estrategias para reparar la imagen de Benoit**

<b>Negación</b>	Negación simple Endosar la culpa
<b>Evasión de la responsabilidad</b>	Provocación Derrotabilidad Accidental Buenas intenciones
<b>Reducir la ofensa</b>	Amortiguar Minimización Trascendencia Atacar a la parte acusatoria Compensación

<b>Acciones correctivas</b>	Corrección de los daños Pequeños pasos para prevenir que se repita la situación
<b>Mortificación</b>	Pedir disculpas

Fuente: elaboración propia, con información de Benoit, 2014

## 2.3 Revisión del modelo Teoría de Crisis de Comunicación Situacional

El modelo de Coombs, análisis Teoría de Crisis de Comunicación Situacional (SCCT por sus siglas en inglés), y sus variaciones, es el más utilizado de acuerdo con el estudio de Zurro-Antón et al (2021). Este modelo se compone de dos partes: la primera parte es la fuente, es decir el origen de la crisis, y se agrupan en los clusters de responsabilidad que se explicarán en el siguiente párrafo, (Coombs, 2007) y la segunda es un modelo de reparación de la imagen que son las estrategias discursivas que utiliza el actor (Coombs, 2019).

La SCCT presenta tres grandes grupos o clústeres de responsabilidad, de acuerdo con Coombs (2007) los cuales son:

- Clúster de la víctima: donde hay baja responsabilidad, es en casos como desastres naturales, terrorismo, o violencia física externa.
- Clúster del accidente: donde hay mínimas atribuciones de responsabilidad, como en caso de accidentes derivados de errores técnicos, casos que son considerados no intencionales o incontrolables por la organización.
- Clúster prevenible: aquí la carga de responsabilidad es alta, por ejemplo, errores humanos, así como errores con alta carga moral como robo o desfalco.

Por otra parte, Coombs presenta también cuatro posturas para reparar la imagen, negación, disminución, reconstrucción, amortiguación. Estas cuatro posturas tienen a su vez, subtipos propios (Coombs, 2019).

La negación, cuenta con tres tácticas, que son:

1. Atacar a la parte acusatoria, cuando se enfrenta a la parte que asegura existe una crisis y puede incluir una amenaza para acentuarla.
2. Negación plena, cuando se niega la crisis y se explica porque no existe tal crisis.
3. Chivo expiatorio es cuando una persona o grupo fuera de la organización es culpado por la crisis.

La postura de disminución cuenta con dos subtipos, la primera es excusar, cuando se minimiza la responsabilidad, y puede incluir la negación de una intención de hacer un daño o argumentar que la parte acusada no podía tener control de los eventos que llevaron a la crisis. El segundo subtipo es justificación, cuando se intenta minimizar el daño asociado a la crisis.

La reconstrucción contempla dos subtipos, compensación, en el cual el se da dinero o regalos a las víctimas de la crisis. El segundo subtipo es la disculpa, es cuando la parte acusada acepta toda la responsabilidad de la crisis y pide perdón.

Finalmente, la amortiguación cuenta con tres subtipos. Recordar, en el cual la parte acusada le dice a los *stakeholders* de sus buenas obras pasadas. Congraciarse, en el cual la organización alaba a *stakeholders*. Victimizarse, en el cual la parte acusada explica cómo también ha sido una víctima de la crisis.

A continuación, se resumen todas las posturas y sus tipos en un cuadro:

<b>Negación</b>	<b>Reconstrucción</b>
Atacar a la parte acusatoria	Compensación
Negación plena	Disculpa
Chivo expiatorio	
<b>Disminución</b>	<b>Amortiguación</b>
Excusar	Recordar
Justificación	Congraciarse
	Victimizarse

Fuente: elaboración propia con información de Coombs, 2019

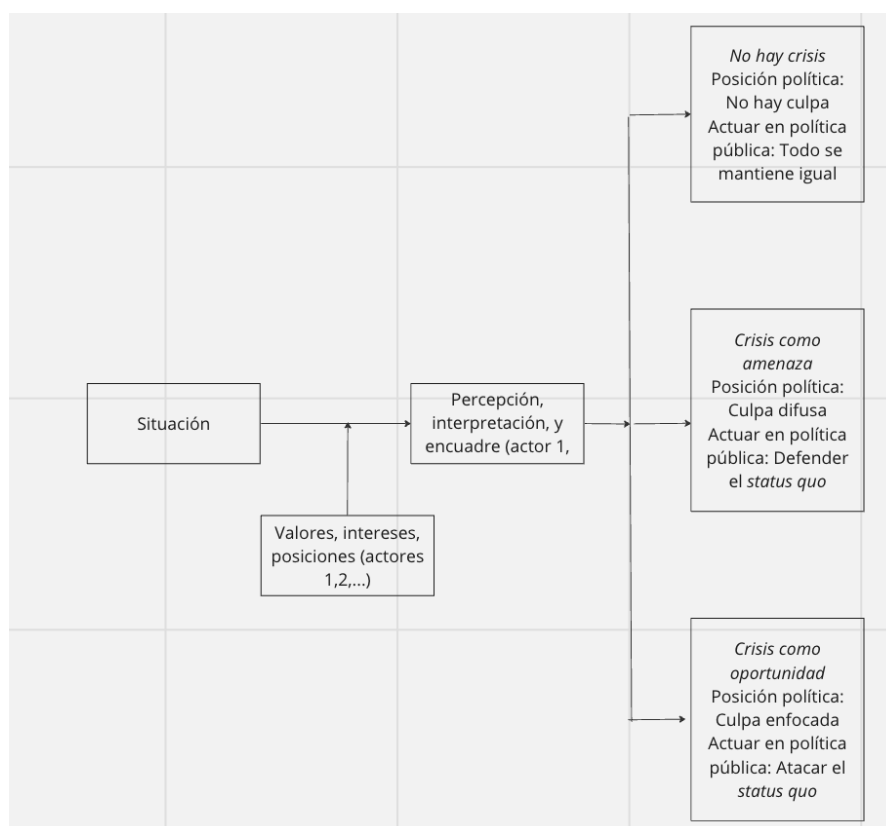
## 2.4 Revisión del modelo *Crisis exploitation* de Boin, 't Hart y McConell

Existe un modelo dentro de las Relaciones Públicas Políticas al que Coombs llama "(..) la articulación más detallada de la comunicación de crisis política" (Coombs 2020, p.214). El modelo llamado *crisis exploitation* o explotación de crisis en español.

El modelo de explotación de crisis es llamado así porque una parte puede explotar una crisis o desastre para su beneficio político. De acuerdo con este modelo, los actores políticos buscan imponer sus encuadres para generar cambios de política pública, por lo que se genera una competencia por imponer dichos encuadres como narrativa dominante. Para lograr imponer estos encuadres hacen uso de distintas estrategias, para atraer o cambiar la atención del público y deshacerse o imponer nuevas políticas públicas (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

De acuerdo con este modelo las crisis son “Eventos o desarrollos ampliamente percibidos por los miembros de comunidades relevantes como amenazas urgentes a los valores y estructuras fundamentales de la comunidad” (Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 83) y de acuerdo con estos mismos autores (Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009) una situación de crisis se puede enfrentar de tres maneras:

1. **Negación.** Se niega o minimiza que la situación sea una crisis, y por ende, sus repercusiones.
2. **Amenaza crítica.** Se encuadra la situación como amenaza crítica para el bien común y por lo tanto se toman posturas defensivas *a priori* del *statu quo* y sus políticas.
3. **Oportunidad crítica.** Se califica la situación como una oportunidad crítica para exponer las deficiencias del *statu quo*. Lo que genera una predisposición para cambiar la política pública.



Fuente: Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 84

De acuerdo con los autores hay dos tipos de explotación de la crisis, la explotación política y la de política pública. La política es el golpeteo entre gobierno y oposición, dentro y fuera de las instituciones gubernamentales. Mientras que la política pública es la lucha entre el *statu quo* y el cambio en regulaciones (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

En el 'juego' (sic) de la política pública hay propuestas regulatorias y administrativas por parte de quienes apoyan el *statu quo* (gobernantes) y de los que abogan por el cambio (críticos). Estos pueden incluir a sus aliados dentro del gobierno como los jefes de gobierno, secretarios, ministros, y sus aliados políticos dentro del gobierno como personal gubernamental y cabezas de agencias gubernamentales; así como aliados fuera del gobierno (periodistas críticos, organizaciones civiles, grupos de interés, e incluso víctimas y sus voceros (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

En el caso de una crisis, la oposición decide si culpar a los gobernantes por la crisis, mientras que la clase gobernante puede esquivar, minimizar, aceptar o entrar en un duelo (intercambio de culpa) (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

De esta manera, los autores enmarcan los posibles escenarios de la siguiente forma:

Críticos / Gobernantes	Culpa difusa	Culpa enfocada
Aceptar la responsabilidad	I. Minimización de la culpa Probabilidad alta de escape de la élite.	II. Aceptación de la culpa Probabilidad alta de daño a la élite.
Negar la responsabilidad	III. Esquivar la culpa Probabilidad alta de escape de la élite.	IV. Duelo de culpa Daño, escape, remoción, de la élite, todo es posible.

Fuente: Boin, 't Hart y McConnell, 2009 p. 89

La explotación de crisis en cuanto a política pública y regulación, derivado de una crisis, explica posibles escenarios donde existe el potencial de intervenir por parte de la oposición. En este caso, la oposición debe evaluar qué tan profunda es la crisis y proponer de manera exitosa un cambio de políticas públicas y regulaciones, que

puede ir desde un cambio gradual a un cambio completo. (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

Apoyan el cambio <i>Apoyan el statu quo</i>	Presionan por cambio de paradigma	Presionan por reforma incremental
Resistir cambio de política pública	I. Impasse de política pública o cambio de paradigma impuesto por política.	II. Impasse de política pública o imposición de paradigma ajustes incrementales impuesto por política.
Cambio gradual de política pública	III. Cambio profundo y rápido retórico/simbólico; más cambio sustantivo incremental.	IV. Ajuste incremental negociado

Fuente: Boin, 't Hart y McConnell, 2009 p. 90

A manera de resumen de este capítulo, recordemos que en el apartado 2.1 se establece la definición de crisis de la siguiente manera:

**Una inesperada interrupción de las actividades del día a día ya que cuestiona la continuidad en el cargo de un actor político por una pérdida de confianza y/o potencial daño a su reputación y comunión con los valores de sus stakeholders.**

Se revisaron los modelos de manejo de crisis de Reparación de la Imagen, Coombs y el modelo de explotación de crisis. Una vez revisados los modelos, se puede vislumbrar que el modelo de Benoit no es específico para las crisis de comunicación política, aunque sí es un modelo retórico, es decir un modelo generalista de manejo de crisis.

Por su parte, el modelo de Coombs no fue pensado para la comunicación de crisis política. El mismo autor lo hace saber en un texto donde aborda algunas diferencias con las crisis políticas (Coombs, 2020).

Finalmente, el modelo *crisis exploitation*, aborda algunos aspectos muy específicos para la comunicación política, su principal virtud es que identifica que las crisis políticas son competencias de encuadres entre dos o más grupos además de

desarrollar cómo entre ambos grupos puede existir una pugna por imponer los modelos posibles escenarios y probables resultados.

### 3. Necesidad de un nuevo modelo para el análisis de una crisis de comunicación política

Como ya se ha comentado, existe la necesidad de generar un modelo nuevo de análisis de crisis específico para la comunicación política. Lo anterior, derivado de que los modelos imperantes del análisis de crisis en la ciencia de la comunicación son el modelo de Teoría de la Crisis Comunicativa Situacional (SCCT por sus siglas en inglés) de Coombs (2007b), y el de reparación de la imagen (Benoit, 2014) de acuerdo con la investigación de Zurro-Antón, Moreno, y Fuentes-Lara (Zurro-Antón, et al, 2021), cuentan con diversas limitantes para la disciplina de comunicación política pues fueron concebidos para la comunicación de entes privados. Las limitaciones de este modelo, así como las del modelo de *crisis exploitation* se revisarán a continuación.

Empezaremos por resaltar que los modelos tanto de Benoit, como de Coombs no fueron pensados para la *cosa pública*; el caso de Benoit es un modelo generalista y posteriormente se adapta para la comunicación política, mientras que el SCCT de Coombs es específico para las organizaciones privadas por lo que no son ideales para la comunicación política, puesto que los ámbitos públicos y privados parten de supuestos distintos.

Los supuestos por los cuales estos modelos no son ideales para la comunicación política serán señalados a continuación, pero se resumen en seis apartados: 1. las diferencias entre los actores públicos y privados; 2. la forma de clasificar las crisis; 3. la responsabilidad; 4. la hipersegmentación; 5. la congruencia e 6. inmediatez. Finalmente, se abordarán las limitaciones del modelo de explotación de crisis.

### 3.1 Diferencias entre los entes públicos y privados

Existen distintas razones por las cuales los actores públicos y privados son distintos, en general se agrupan en las diferencias en *stakeholders*, en quién está detrás de las crisis, la frecuencia de compra, el marco legal de las empresas y los gobierno y la razón de ser de las empresas y los gobiernos. A continuación, se abordarán algunos de los aspectos más relevantes para el presente trabajo.

Los *stakeholders* a los que aluden en las teorías de Coombs y Benoit son distintos a los de la política, por ejemplo, cuando Coombs habla de *stakeholders* impactados por una crisis aclara que pueden ser afectados de manera física, emocional y/o financiera y los define de la siguiente manera: “Un diverso grupo de *stakeholders* son afectados de manera diversa, incluyendo miembros de la comunidad, empleados, clientes, proveedores y accionistas” (Coombs, 2007b).

Es claro que los *stakeholders* a los que se refiere Coombs son los de una empresa privada, pues nunca habla de los miembros de un partido político, ni de sus simpatizantes, votantes o ningún aspecto que nos haga pensar que estamos hablando de política, de la vida pública o de una organización pública. Mientras tanto, para Benoit no hay una clara distinción de quiénes son los *stakeholders*.

Es por ello que debemos pensar en *stakeholders* enfocados a la política y las organizaciones públicas, una definición más aproximada sería “Cualquier grupo que puede afectar, o ser afectado por el comportamiento de una organización.” (Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999).

Desde la perspectiva de lo público podemos pensar en los militantes y simpatizantes de un partido, los empleados (de confianza y sindicalizados) de una organización pública, incluso los seguidores de un candidato político en particular, así como los votantes. Pero no existe, por ejemplo, un equivalente a una junta de accionistas a los que un gobernante tenga que rendir cuentas, aunque sí un cuerpo difuso de

votantes, mismos que serían accionistas (pues eligen al líder de la organización) y compradores (por el proceso de votación) de manera simultánea en el modelo de Coombs.

Adicionalmente, debemos hacer una distinción entre los trabajadores de una empresa y quienes laboran en un gobierno y/o un partido. Los trabajadores de una empresa generalmente son contratados de manera individual, y responden a sus resultados. No obstante, al menos en México, los trabajadores de partidos y gobierno en rangos medios y bajos suelen ser sindicalizados, lo que significa en estos términos, que no responden a los resultados de su trabajo, ni pueden ser despedidos por su superior inmediato, ni por nadie de la estructura gubernamental. Esto genera tensiones adicionales, pues dada esta disfunción de poder, no responden a los intereses del gobierno en turno, sino a los del sindicato al que pertenecen y que garantiza su permanencia laboral, básicamente de por vida.

Otra diferencia entre los *stakeholders* de las organizaciones privadas y las públicas es la frecuencia de acciones de compra. Es decir, el equivalente al acto de compra en una organización pública es la votación y se da con menor frecuencia en la política. En el modelo americano se da cada dos años a nivel federal, mientras que, en el caso mexicano, es cada tres, en ambos casos hay distintos cargos a elegir. A diferencia de las empresas donde las compras pueden suceder todos los días y que jamás verán a todos sus compradores ejecutar la acción de compra en un día. Cabe subrayar que esto puede no aplicar del todo en organizaciones políticamente activas que no dependen de votaciones, pero sí de donaciones.

Los objetivos de las organizaciones también son distintos, mientras que las empresas buscan generar ganancias, los objetivos de los gobiernos son proteger y empoderar a los ciudadanos (Lakoff, 2008). Adicionalmente, las empresas pueden hacer todo aquello que no está prohibido por las leyes mientras que los gobiernos pueden hacer aquello que les es permitido por las leyes. Esta diferencia genera ritmos distintos de trabajo, e incluso una diferencia sustancial en la cantidad

requerida de burocracia en sus procesos. Aunque, sí existen algunos actores políticos que están en un espectro difuso, como los medios de comunicación que sí requieren de ingresos de sus clientes (ya sean suscripciones, ventas de espacios publicitarios, o algún modelo mixto) y las organizaciones de la sociedad civil organizada, que de manera generalizada subsisten de donativos.

Otra razón para proponer un nuevo modelo son los distintos fines para los que opera un gobierno y una empresa. Una empresa busca generar ganancias para sí y para sus accionistas pues esta es la única forma en la que sobrevivirá, el Estado tiene como fin proteger los intereses de los ciudadanos. Aunque esta idea es mejor desarrollada en un texto de Coombs sobre las diferencias entre el manejo de crisis en una entidad privada y en la política, al decir: “Una diferencia clave es que las corporaciones se enfocan en las ganancias mientras que los políticos se enfocan en el poder y las ideas.” (Coombs, 2020 p. 208). Estas diferencias entre las razones de ser resultan elementales, pero importantes para destacar los fines con los cuales operan.

Las diferencias entre estos entes también se pueden ver reflejadas en las crisis, de acuerdo con Coombs (2007), una crisis puede tener tres posibles consecuencias negativas para la organización: pérdidas financieras, poner en riesgo la seguridad del público (aquí pensado como clientes) y pérdidas de reputación

Sin embargo, el bienestar de la ciudadanía no se ve reflejado en el punto anteriormente descrito, las empresas no se encargan de observar el bien común, asunto que sí es una de las metas primordiales de los gobiernos, incluso para cumplir con el objetivo del bien común los gobiernos en muchos casos deben de vigilar el comportamiento de las empresas. Cuando una empresa tiene una crisis que involucra pérdidas humanas, materiales o financieras para la ciudadanía los gobiernos son cuestionados por no haber vigilado el actuar de las empresas, por lo que esto también se debe reflejar en la definición de crisis para nuestro modelo de crisis en política, así como en la manera de abordar una crisis.

Ahora bien, la política no es solo la elección de quién dirige una demarcación territorial, quién hace la ley o quién imparte justicia, y el ejercicio del poder. La política es parte de la identidad de una persona, las creencias políticas son parte de la identidad a grado tal que desestimamos hechos científicos para defender actores, partidos, como factores de identidad de pertenencia a ciertos grupos sociales (Kaplan, Gimbel & Harris, 2016), cosa pocas veces vista en la defensa de marcas/empresas.

#### Diferencias entre los entes públicos y privados

	Entes públicos	Entes privados
<i>Stakeholders</i>	Militantes y simpatizantes de un partido, los empleados (de confianza y sindicalizados) de una organización pública, incluso los seguidores de un candidato político en particular y votantes.	Miembros de la comunidad, empleados, clientes, proveedores y accionistas
Frecuencia de compra	Poco frecuente	Constante
Objetivos de las organizaciones	Proteger y empoderar a los ciudadanos	Generar ganancias
Colectividad	Parte de la identidad psicológica de la persona	Intereses similares

Fuente: elaboración propia

Una vez establecidas estas diferencias que son elementales, pero importantes ya que marcan el origen de las diferencias entre estos tipos de entes y actores, hemos de revisar cómo se clasifican las crisis en el modelo de Coombs.

## 3.2 Clasificación de las crisis

Durante el proceso de investigación solamente se encontró un autor que haga clasificaciones de crisis, y fue Coombs. De su definición, que se abordó anteriormente, divide las crisis, las divide en dos: el desastre y la crisis organizacional.

Coombs utiliza la definición de Quarantelli para decir que los desastres son eventos repentinos, que causan interrupciones serias en sistemas, requieren nuevos cursos de acción para afrontar la interrupción y presentan un peligro a los valores y metas sociales (Quarantelli, 2005).

Las crisis organizacionales, de acuerdo con Coombs, se dividen en paracrisis y crisis operacional. La diferencia entre ambos términos es una más bien de procedimiento, pues Coombs define la paracrisis como un evento que si bien amenaza la reputación de la organización, no requiere llamar al comité de crisis. Mientras que la crisis operacional sí requiere el llamado al comité de crisis (Coombs, 2019).

El modelo de Coombs (2019) clasifica las crisis con base en la responsabilidad, pero también habla de una tipología de crisis en las ya mencionadas grandes categorías: paracrisis y las crisis operativas. Las paracrisis y las crisis operativas tienen sus propios subtipos, pero estos son definidos por el origen de la crisis, para desarrollar el punto a cabalidad se reproducen los términos utilizados por Coombs (2019 p. 167-169):

1. **Faux pas:** Cuando los líderes empresariales toman una decisión creyendo que será bien recibida o neutra, pero los *stakeholders* la interpretan de manera negativa, como en el caso de campañas publicitarias que son percibidas como ofensivas o discriminatorias.

2. **Rumores:** Cuando se propaga información inexacta o manipulada sobre una organización o sus productos con la intención de perjudicar su reputación.
3. **Retos:** Cuando la empresa enfrenta cuestionamientos o críticas por parte de *stakeholders* inconformes que consideran que sus operaciones no son adecuadas o éticas.
4. **Daño colateral:** Cuando una entidad o persona con mala reputación se vincula públicamente con la organización, generando el riesgo de ser percibida de manera negativa por asociación.

Mientras que las interrupciones operacionales Coombs (2019 p. 167-169): las categoriza como:

1. **Disrupciones operativas por desastres:** Cuando eventos catastróficos interrumpen las actividades de la organización, obligándola a cerrar temporalmente o a operar con capacidades limitadas debido a fenómenos como huracanes, tornados, inundaciones o crisis sanitarias.  
**Violencia en el lugar de trabajo:** Cuando un empleado o ex empleado ataca físicamente a otros dentro de las instalaciones de la organización.
2. **Pérdida inesperada de liderazgo clave:** Cuando la organización enfrenta la repentina ausencia de una figura de liderazgo fundamental, como un CEO, debido a enfermedad, fallecimiento u otras circunstancias imprevistas.
3. **Malevolencia:** Cuando un adversario externo recurre a acciones extremas para perjudicar a la organización, como sabotaje de productos, secuestros, ataques terroristas o ciberataques.
4. **Accidentes por errores técnicos:** Cuando fallas en la tecnología utilizada o proporcionada por la organización provocan un accidente industrial.
5. **Daño por errores técnicos en productos:** Cuando fallos tecnológicos en los productos de la organización los hacen defectuosos o potencialmente peligrosos para los consumidores.

6. **Accidentes por errores humanos:** Cuando un descuido o equivocación por parte de un trabajador ocasiona un accidente dentro de la organización.
7. **Daño por errores humanos en productos:** Cuando un fallo humano en el proceso de producción o distribución da lugar a un producto defectuoso o potencialmente perjudicial para la salud.
8. **Violación de datos:** Cuando personas no autorizadas acceden o roban información digital confidencial de la organización, exponiendo datos sensibles de clientes o empleados, como información financiera, registros médicos o datos personales. Aunque antes se consideraba un acto malintencionado externo, ahora se espera que las organizaciones asuman responsabilidad cuando ocurre una filtración de datos.
9. **Mala conducta organizativa:** Cuando la dirección toma decisiones sabiendo que pueden perjudicar a los stakeholders o que implican el incumplimiento de la ley.
10. **Escansis:** Cuando una crisis se transforma en un escándalo, generando indignación moral debido a la percepción de injusticia o codicia por parte de la organización.
11. **Circunstancias especiales:** Crisis con características únicas que no encajan en las categorías convencionales.

Coombs (2019 p.167-169) menciona que hay algunas circunstancias únicas, como lo pueden ser:

12. **Doble crisis:** Cuando la respuesta a una crisis es inadecuada y genera una segunda crisis que agrava la situación.
13. **Efecto de derrame:** Cuando una crisis en una empresa repercute negativamente en toda la industria o en otras marcas dentro del mismo portafolio, afectando incluso a aquellas que no estuvieron directamente involucradas.
14. **Contagio de crisis:** Cuando una crisis en una organización se asocia con la crisis de otra, no necesariamente por pertenecer a la misma industria, sino

por factores como el país de origen, el tipo de empresa o su estrategia de posicionamiento.

15. **Crisis de sinécdoque:** Cuando un problema en una franquicia o sucursal de una empresa afecta la percepción de toda la organización, haciendo que los consumidores generalicen el problema a todas sus ubicaciones.

Como se demuestra con estas tipologías, así como sus ejemplos, esta clasificación está pensada para la industria privada. Las clasificaciones, también aluden a la industria privada, algunos como: daños por errores técnicos en productos, efecto derrame, son difícil (aunque no imposible) de aplicar en el contexto político.

Esta idea es finalmente puntualizada por el mismo Coombs cuando dice que “Una diferencia es que las corporaciones se enfocan en las ganancias mientras que los políticos se enfocan en el poder y las ideas” (Coombs, 2020, p.208). Con ello, el mismo autor pone el énfasis en que tienen distintos intereses u objetivos, por lo que, sus fines y, por tanto, sus formas de operar y crisis son distintos.

### 3.3 La responsabilidad

Un componente central de los modelos de análisis y manejo de crisis es la responsabilidad. Los autores como Coombs y Benoit ven la responsabilidad como elemento central para la generación de las distintas tácticas. Por ejemplo, tenemos la teoría de la reparación de la imagen de Benoit, cuyo primer punto para la existencia de una crisis de imagen es: “[...]la clave aquí, por supuesto, no es si el actor causó de hecho el daño, sino si la audiencia cree que el actor es la fuente de la acción reprobable.” (Benoit, 2014, p. 21). Aunque hay que subrayar que Benoit, nunca desarrolla quién es la audiencia a la que hace referencia, queda claro que la percepción de la fuente de la responsabilidad es clave para el autor.

En el segundo punto para calificar una situación de acuerdo con el mismo Benoit es si “una audiencia relevante, lo cree responsable” (Benoit, 2014, pp. 22) del acto

ocurrido. No obstante, no especifica una definición de ¿qué es una audiencia relevante? ¿Esta referencia es numérica? ¿Son la base política propia o los del antagonista? Estas preguntas no terminan por ser satisfechas ni definidas por el autor.

La congruencia como factor no es tomado en cuenta por los autores de las teorías antes mencionadas, como Coombs o Benoit. Coombs explica que si un actor es culpable de una acción cometida (*Strong attributions of crisis responsibility*) entonces hay una amenaza severa a la reputación de la organización (Coombs, 2007b), pero no establece una relación entre la congruencia y la responsabilidad.

Coombs toma como elemento central la responsabilidad y las consecuencias de la responsabilidad del acto, así como las estrategias para reparar. Pero tenemos que ir un paso más atrás para preguntarnos. ¿A quién le importa si el actor es culpable? ¿La ofensa cometida es parte de la identidad del actor? ¿Es congruente con los valores que proyecta el personaje? Estas son preguntas que no se hacen los autores, porque en el ámbito privado este tipo de preguntas no son las que por su naturaleza enfrentan.

A diferencia de lo que ocurre con en la industria privada, la política constituye un rasgo identitario del individuo, al igual que la religión, sesgan nuestra percepción de los problemas, y por ende conllevan un trato distinto en su comunicación y su psicología, pues cuando alguien ataca estos rasgos identitarios, a nivel psicológico tenemos que defender las posiciones y políticas de estos partidos, políticos, y cualquier otro rasgo identitario pues el riesgo de no dar la respuesta correcta es ser alienado del grupo por una pérdida de confianza (Kahan, 2012).

Entonces, cuando una marca comete una falta puede haber *moral outrage* por lo que hace, por la ofensa en sí misma, pero los seguidores o base de la marca, a menos que sean de la víctima de la ofensa, no tienen problema alguno. Por el contrario, si el actor político con el que nos identificamos comete una falta, es un

error del que sus seguidores le defenderán en el futuro en conversaciones o en redes sociales. Este factor diferencia a los políticos de las marcas, no es lo mismo que una *love brand* de una persona en particular cometa un error comunicacional, contra un error similar cometido por un político, porque debido a rasgos identitarios a nivel psicológico el individuo sabe que, de no defenderle la comunidad de seguidores a la que pertenece, podría excluirle (Kahan et al, 2017).

Es en este punto donde entra en juego la percepción, pues el mismo Benoit comenta que:

Es importante señalar la importancia de la percepción en dos niveles: El persuasor debe creer que la audiencia piensa que ha ocurrido un acto ofensivo. Nótese que las percepciones del persuasor y la audiencia son importantes por diferentes motivos. La percepción del persuasor importa porque esas percepciones motivan al persuasor a iniciar un proceso de reparación de la imagen y la naturaleza del mensaje de reparación de la imagen. (Benoit, 2014, p.20)

Pero ¿qué pasa si el actor en cuestión ha cometido una falta y no lo sabe? ¿Qué pasa si no cree que sea una falta, aunque esté siendo atacado en televisión o radio con reproches, y, sin embargo, no cree que haya cometido un acto reprochable?

Hoy contamos con redes sociales donde se puede medir los incrementos positivos o negativos de la conversación que hay sobre nosotros de manera instantánea. No es necesaria la “percepción” de haber cometido un acto negativo, simplemente con revisar su cuenta de Twitter, podría saber si existe o no el reproche sobre la acción o comentario. Pero ¿y si hay una conversación negativa incitada por el mismo actor político? Entonces se puede hablar de que hay responsabilidad, que se creó una situación negativa de manera deliberada, que hay una culpa pero que no es negativa para la base de dicho actor.

La culpa y su intercambio ha sido estudiada como un elemento central del juego político, para Weaver, todo político debe estar interesado en evitar la culpa, percibida o real pues se reflejará en pérdidas (Weaver, 1986). Para Hood, la idea de evitar la responsabilidad para políticos y burócratas es imperativa (Hood, 2011). El motivo es que la culpa, puede llevar a la ruina la reputación personal u organizacional, resultando en una pérdida de poder, seguridad laboral y financiera para los servidores públicos (Allern y Pollack, 2012).

La responsabilidad también juega un papel central en el modelo de Teoría de la Crisis Comunicativa Situacional (SCCT por sus siglas en inglés) de Coombs, el análisis del que parte es de la responsabilidad con tres posibilidades (Coombs, 2007):

1. clúster de la víctima,
2. del accidente y
3. prevenible

El punto de partida de este autor es si la organización tiene o no responsabilidad (Coombs, 2007) ahí, su modelo presenta posibles grados de responsabilidad y daños a la reputación post crisis y las distintas estrategias que analiza van en dos dimensiones: aceptar la culpa, en un extremo de este mismo está la disculpa pública, y en el otro extremo de esta dimensión está la negación del hecho, en medio se encuentran distintas formas menos extremas, como la justificación, el uso de chivos expiatorios, entre otras tácticas que se exploran en apartados más adelante. Sin embargo, el mismo Coombs hace una distinción entre la responsabilidad de los políticos y de las corporaciones cuando señala que “Es inusual que las corporaciones tomen el rol de héroe durante una crisis.” (Coombs, 2020, p.218), esto en alusión a que a los políticos se les exige que salven a la población ante un desastre o crisis de una empresa.

### **3.4 La hipersegmentación**

En la comunicación política de hoy, donde los medios son personalizados, donde la información llega a quien le interesa, y no se diseña para públicos masivos, debemos entender que, la audiencia ya no es igual hoy que hace 20 años. La comunicación de hoy utiliza redes sociales, mismas que presentan la información hecha a la medida de cada persona, incluso hoy los medios de comunicación masiva, como la televisión, están mucho más segmentados, siendo conscientes de a quienes les hablan. Es decir, que toman posturas enfocadas al público al que están dirigidos. (Hjarvard, 2013).

No olvidemos que, aunque la audiencia es una masa que puede segmentarse de muchas maneras, la política es un juego de suma cero. Hablando de un actor político hipotético perteneciente a un partido *a*, este no debería reaccionar ante lo que es una ofensa percibida para la militancia del partido *b*. Por ejemplo, si un político de izquierda socialista insulta a los empresarios de su país, y los empresarios reaccionan, esto no es inesperado ni incongruente para un político de corte socialista, lo mismo que sí lo sería para un político conservador.

Esta es la diferencia entre la comunicación política del siglo XX y la del siglo XXI, con la hipersegmentación de los medios, así como con el advenimiento de la política identitaria, no es importante cuánta audiencia cree que el actor político es culpable, sino si sus acciones son congruentes con su imagen, si es parte de su retórica, si es inesperado. Cuando estas condiciones se cumplen es cuando existe una crisis potencial.

### **3.5 Congruencia e inmediatez**

Como se ha visto, la SCCT pone una fuerte carga sobre la responsabilidad, pero en el caso de una crisis a nivel político la pregunta central es ¿de qué es culpable el actor al que se le atribuye la responsabilidad? Cuando un actor político es congruente con su discurso, aunque viole los valores de una parte de la comunidad

de manera expresa, quienes no estén de acuerdo con el actor, o que no le sigan podrían escandalizarse, e incluso cuestionar la moral del actor en cuestión. No obstante, si estas acciones son congruentes con dicho actor y su base, la crisis no pasará de un alza en la repulsión, de aquellos que previo a la crisis no estaban de acuerdo con él. Es decir, quienes previo a la crisis no apoyaban a este actor, lo odiarán más, pero estos ya estaban perdidos previo a la crisis.

Pensemos en Trump diciendo que los mexicanos son violadores (Phillips, 2021), a la base de Trump esto no le causa ningún problema. Al contrario, muchos se sintieron identificados con un político que por fin decía lo que ellos pensaban. Es más bien cuando generan una disonancia cognitiva la actitud esperada de un actor político y las acciones que el actor toma cuando hay una crisis. En palabras de Lakoff “Cuando aceptas una narrativa en particular escondes o ignoras las realidades que la contradicen” (Lakoff, 2008, p. 37).

Aquí es donde entra en juego tres factores que analizaremos a continuación:

1. La coherencia.
2. La presión grupal.
3. La inmediatez.

La coherencia, en palabras de van der Linden es importante pues: “En la ausencia de una explicación alternativa clara, la teoría dice que la gente prefiere un modelo mental incorrecto pero coherente” (van der Linden, 2023, p. 74).

Esto apunta a que, como hemos dicho anteriormente, en una crisis es más importante alinear el *ethos* con la estrategia narrativa utilizada y el rol narrativo del actor político en cuestión (héroe, víctima, antihéroe), de lo contrario, se generan disonancias cognitivas entre el actor político y su base y/o la audiencia, tal como también apunta van der Linden:

“Nuestras creencias no son guiadas por la evidencia, sino por las motivaciones (políticas) subyacentes que nos guían (involuntariamente) a distorsionar nuestra percepción de la evidencia para adaptarla a nuestra perspectiva del mundo, cuando debería ser al revés”. (van der Linden, 2023, p. 32).

Esto explica porque muchos actores políticos, en la era de las redes sociales pueden salirse con la suya cuando entran en una crisis, pues su base se encarga de reproducir la versión de la historia que quiere implantar su “tribu” política, si le agregamos otras razones por las cuales las personas diseminan noticias falsas a sabiendas de que son falsas:

“Cuando revisamos los factores que más predicen cuando una persona reporta compartir noticias falsas tres sobresalen: estar expuesto a mensajes urgentes que contienen información amenazante o dañina; fingir estar de acuerdo con un mensaje debido a la presión del grupo; y no evaluar completamente el contenido de los mensajes antes de compartirlos.” (van der Linden, 2023, p. 87).

Por tanto, la presión grupal proveniente de la comunidad de seguidores del actor político en cuestión se vuelve imperante, lo que tiene el poder de implantar narrativas y de forzar la transmisión de información que es falsa, lo que facilita el control e imposición de la agenda, así como el control de una crisis comunicativa.

Adicionalmente a la presión del grupo, también es importante la inmediatez, pues cuando nuestro cerebro recibe un pedazo de información es muy difícil que lo elimine, incluso a la luz de información que verifique la primera versión (van der Linden, 2023). Lo que significa que el trabajo de *fact checkers*, el derecho de réplica e incluso el control de daños, o reparación de la imagen tienen la complicación de luchar contra la narrativa original en la mente de cada individuo, sobre todo si es una crisis que “permanece” varios días, es decir, que se está reforzando constantemente en la mente de la audiencia.

Es por ello por lo que la inmediatez en el caso de las crisis se vuelve un aspecto muy importante, pues son esos momentos en los que no hay una narrativa en los que es posible dar ese primer “golpe” para proponer y que se acepte una narrativa de la crisis. Sin embargo, para ello no solo hay que dar el golpe primero, sino también difundir para que adquiera la masa crítica suficiente para que se convierta en una narrativa imperante.

### **3.6 Limitaciones del *crisis exploitation model***

El modelo desarrollado por Boin, 't Hart y McConnell (2009), es un modelo que tiene varias aristas que vale la pena desarrollar, pero se agrupan en tres apartados: problemas de origen metodológico, de espectro de visión y de adaptación al contexto actual.

Las limitaciones metodológicas encontradas en el modelo de explotación de crisis son tres, la definición de la crisis, los datos tomados para generar el modelo y la linealidad del modelo.

De acuerdo con los autores el modelo se origina de los estudios de 15 casos, que generaron crisis profundas en los medios:

Nuestro argumento se basa en las conclusiones de 15 estudios de caso en profundidad sobre la política de gestión de crisis (los resúmenes de los casos pueden consultarse en el sitio web de Paul 't Hart <http://polsc.anu.edu.au/staff/hart/research.htm>). En otras palabras, los casos estaban ahí antes que la teoría; no se seleccionaron para ponerla a prueba. Hemos utilizado el diseño de casos más similares, seleccionando casos que presentaban un alto grado de actividad política y conflicto a raíz de una serie de acontecimientos "sobre el terreno" cuya información en los medios de

comunicación desencadenó la percepción pública de estos acontecimientos como una crisis (Boin, 't Hart y McConnell 2009 p.83).

Sin embargo, al consultar los 15 casos de la tabla 1, en las páginas 92 y 93, nos encontramos con que todos ellos son desastres naturales, catástrofes o ataques. Si bien me gustaría ahondar en el material de primera mano, no es posible pues el link a los casos <http://polsc.anu.edu.au/staff/hart/research.htm>, no es consultable al momento de escribir este documento. Sin embargo, se ha hecho un breve análisis de los posibles casos, la siguiente tabla presenta los casos que mejor cuadran con la fecha en la que fue escrito el modelo de explotación de crisis, el contexto, la referencia de donde se obtuvieron los datos y una clasificación.

No.	Caso	Descripción breve	Clasificación	Referencia
1	España: Atentados Marzo 11	Ataque terrorista, 193 muertos, 2 mil heridos.	Ataque terrorista	<a href="https://elpais.com/ccaa/2019/03/12/madrid/1552394349_158910.html">https://elpais.com/ccaa/2019/03/12/madrid/1552394349_158910.html</a>
2	Alemania Inundaciones del Elba	Inundación, 11.6 billones de euros en daños.	Desastre natural	<a href="https://www.dw.com/en/germany-marks-20-years-since-elbe-floods/g-62780270">https://www.dw.com/en/germany-marks-20-years-since-elbe-floods/g-62780270</a>
3	Suecia: Tsunami	Tsunami en sureste asiático, 527 suecos muertos.	Desastre natural	<a href="https://sciencenorway.no/natural-disasters-psychiatry-psychosomatic-illness/most-nordic-survivors-of-the-2004-tsunami-are-doing-well/1629687#:~:text=Sweden%20was%20one%20of%20the,Sweden%20recently%20published%20a%20report.">https://sciencenorway.no/natural-disasters-psychiatry-psychosomatic-illness/most-nordic-survivors-of-the-2004-tsunami-are-doing-well/1629687#:~:text=Sweden%20was%20one%20of%20the,Sweden%20recently%20published%20a%20report.</a>
4	Finlandia: Tsunami	Tsunami en sureste asiático, 170 finlandeses muertos.	Desastre natural	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_of_the_2004_Indian_Ocean_earthquake_on_Finland">https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_of_the_2004_Indian_Ocean_earthquake_on_Finland</a>

5	Noruega: Tsunami	Tsunami en sureste asiático, 84 noruegos muertos.	Desastre natural	<a href="https://www.thelocal.se/20141222/the-wave-sweden-will-never-forget">https://www.thelocal.se/20141222/the-wave-sweden-will-never-forget</a>
6	EE.UU. Ataques del 9/11	Ataque terrorista, 2996 muertos, 25 mil heridos.	Ataque terrorista	<a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_del_11_de_septiembre_de_2001">https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_del_11_de_septiembre_de_2001</a>
7	Bélgica: Dutroux	Asesino en serie de 4 menores de edad.	Asesino y violador serial	<a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Marc_Dutroux">https://es.wikipedia.org/wiki/Marc_Dutroux</a>
8	Bélgica: Dioxina	Contaminación de comida con dioxina (tóxico), no hubo muertes.	Contaminación de comida	<a href="https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1080/10915810290096540#:~:text=The%20Belgian%20PCB%2Fdioxin%20incident%20is%20a%20food%20contamination%20that,the%20s even%20markers%2C%201%20g%20(">https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1080/10915810290096540#:~:text=The%20Belgian%20PCB%2Fdioxin%20incident%20is%20a%20food%20contamination%20that,the%20s even%20markers%2C%201%20g%20(</a>
9	EE.UU: Huracán Katrina	Casi 2 mil muertos, incontables heridos, un millón de desplazados y miles de millones de dólares en daños.	Desastre natural	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZT4QsKGAaww&amp;ab_channel=WGNO-TV%2FABC26%2FWNOL38">https://www.youtube.com/watch?v=ZT4QsKGAaww&amp;ab_channel=WGNO-TV%2FABC26%2FWNOL38</a>
10	EE.UU.: Accidente del Challenger	Explosión del transbordador Challenger con su tripulación a bordo, 7 muertes.	Desastre	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Space_Shuttle_Challenger_disaster">https://en.wikipedia.org/wiki/Space_Shuttle_Challenger_disaster</a>
11	EE.UU: Accidente del Columbia	Desintegración del transbordador Columbia con su tripulación a bordo, 7 muertes.	Desastre	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Space_Shuttle_Columbia_disaster">https://en.wikipedia.org/wiki/Space_Shuttle_Columbia_disaster</a>
12	Suecia: Toma de embajada	Ataque terrorista en la Embajada de Alemania del Occidental, 2 muertes 4 heridos.	Ataque terrorista	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/West_German_Embassy_siege_in_Stockholm">https://en.wikipedia.org/wiki/West_German_Embassy_siege_in_Stockholm</a>

13	Australia: Agua de Sidney	Sospecha de contaminación de agua. Sin muertes ni daños materiales reportados.	Contaminación de comida	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/1998_Sydney_water_crisis">https://en.wikipedia.org/wiki/1998_Sydney_water_crisis</a>
14	Canadá: Agua Walkerton	Contaminación de agua, 7 muertes, más de 2 mil casos confirmados.	Contaminación de comida / accidente	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Walkerton_E._coli_outbreak">https://en.wikipedia.org/wiki/Walkerton_E._coli_outbreak</a>
15	Israel: Colapso de salón de bodas	Colapso de salón de bodas, 27 muertes, 380 personas heridas.	Desastre por negligencia privada	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Versailles_wedding_hall_disaster">https://en.wikipedia.org/wiki/Versailles_wedding_hall_disaster</a>

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, las crisis que se analizan como base para este modelo no presentan su origen en un tema político, como es una declaración desafortunada, un escándalo por corrupción o un accidente causado por un error humano desde el gobierno, tampoco encuadran en las crisis que presentan McLaughlin, Cody, y Rosenstein (1983). Es decir, todas las crisis en las que basan su estudio tienen su origen de manera externa a la política y al gobierno. Este origen de los datos genera un sesgo en el modelo, pues omite dar una clasificación o respuesta a casos donde el problema se origina en el interior del gobierno.

Sumado a lo anterior, si partimos de la definición de crisis que utiliza es “Eventos o desarrollos ampliamente percibidos por los miembros de comunidades relevantes como amenazas urgentes a los valores y estructuras fundamentales de la comunidad” (Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 83). No obstante, en cada uno de los 15 casos ejemplo utilizados hubo daños físicos, heridos o potencial del mismo. Es decir, en ninguno de estos casos hubo una situación donde únicamente estuvieran en discusión los valores o no hubiera víctimas reales o potencialmente reales, como podría ser en un caso de daño moral.

Otro factor, es que en este modelo las crisis son unidireccionales, es decir siempre vienen de la oposición a los gobernantes y, de acuerdo con el modelo, no sucede de otra forma ser de otra forma “En el juego político, las fuerzas de la oposición tendrán que decidir si pueden culpar a los titulares de los cargos de la aparición de la crisis.” (Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 88). Es decir, de acuerdo con esta forma de plantear la crisis, un actor en el gobierno no puede provocar una crisis para un partido de oposición, ni lo pueden hacer los medios sin la intervención de los partidos de oposición. Lo mismo ocurre con el llamado “juego de política pública” de acuerdo con los autores (Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 90)

Apoyan el cambio Apoyan el <i>statu quo</i>	Presionan por cambio de paradigma	Presionan por reforma incremental
Resistir cambio de política pública	I. Impasse de política pública o cambio de paradigma impuesto por política.	II. Impasse de política pública o imposición de paradigma ajustes incrementales impuesto por política.
Cambio gradual de política pública	III. Cambio profundo y rápido retórico/simbólico; más cambio sustantivo incremental.	IV. Ajuste incremental negociado

Fuente: Boin, ‘t Hart y McConnell, 2009 p. 90

Esta figura del texto de Boin, ‘t Hart y McConnell explica cómo se dan los principales conflictos políticos que provocan las crisis entre los actores del *statu quo* y los del cambio. Estos últimos tienen que decidir si consideran que la crisis ha creado la necesidad y la oportunidad de presionar para que se produzca un vuelco total de los fundamentos ideológicos y/o intelectuales de la política (...), o si se contentan de manera temporal solicitando cambios más bien graduales. Los primeros tienen que evaluar el grado de desestabilización y deslegitimación de las políticas existentes que las narrativas de crisis que circulan han suscitado entre expertos, partes interesadas y público en general. Basándose en esa evaluación, los actores del *statu quo* pueden preguntarse si tienen los argumentos y la influencia para resistirse abiertamente a cualquier cambio de política propugnado por las investigaciones o los defensores del cambio, o si es necesario algún tipo de gesto acomodaticio,

"aprender las lecciones", le llaman los creadores del modelo de explotación de crisis (Boin, 't Hart y McConnell, 2009).

Esta característica de linealidad funciona como transición al siguiente tema que son las limitantes de espectro de visión, donde abordaremos a los actores y el contexto en el que se desarrolló el modelo de manera más profunda.

El modelo de explotación de crisis no toma en cuenta a actores políticos más allá de personas que ya ostentan un cargo de elección popular y que son del partido dominante. El modelo explotación de crisis, solamente apunta a crisis, tanto en la parte política como de política pública cuando los actores son parte del gobierno en funciones, sin pensar del todo en que un partido de oposición, ONG o un medio de comunicación, todos estos participantes del juego por el poder político pudiesen tener una crisis, pues no aparecen estos otros actores más que como parte de la oposición (Boin, 't Hart y McConnell. p.88).

Adicionalmente, solo 4 de los 15 casos que analizan los autores (que se pueden encontrar en las páginas 39 y 40 de este texto) no se basan en países con sistemas parlamentario, sin embargo, las excepciones son todas sobre Estados Unidos. Lo mismo podría decirse en que tienen un enfoque en regiones de alto desarrollo, pues únicamente 1 de los 15 casos no sucede en Europa o Estados Unidos. Es decir, no se analizan crisis que no sean bajo una lógica parlamentaria y siempre desde el punto de vista federal. Las crisis políticas también pueden suceder a niveles locales, y en contextos culturales diversos.

Ahora bien, al ser un modelo creado en 2008, no contempla la importante influencia que tendrían las redes sociales con el devenir de los años. Este modelo está desarrollado con los medios masivos de comunicación en mente donde las narrativas se imponían desde estos medios. Esto no aplica del todo con la hipersegmentación de los públicos y donde gran parte de la información que se

consume a diario proviene de redes sociales y no de los medios masivos de comunicación.

### **3.7 Justificación e hipótesis para un nuevo modelo**

Derivado del análisis de los anteriores modelos de análisis de la crisis, parece necesario hacer un cambio de enfoque que permita crear un marco de análisis y predicción específico para la comunicación política que además, esté en tono con la forma en la que se comunica hoy en día. Partiendo de este supuesto, presento mi hipótesis, la cual es que, la relación que hay entre el *ethos* de las figuras políticas y la identidad de su base necesita de congruencia. La base y el actor político son cajas de resonancia que se retroalimentan constantemente. Mientras que una empresa privada no podría haber salido adelante con una burla a una persona que fue torturada en una guerra (Trump) o en una dictadura militar (Bolsonaro) en política, si un actor le habla a su base, a la gente que piensa de la misma manera, entonces, aunque entre en una crisis con quienes no pertenecen a la base, no necesitará reparar la imagen porque esto es lo que se espera del actor, del personaje político, que es un candidato que “dice lo que piensa”, “habla como nosotros”, “me reflejo en ella/él”. Mientras el actor político en cuestión mantenga la congruencia entre lo que ha mostrado antes, entiéndase, que sea coherente entre lo que se hace y lo que se espera que haga, no hay manera de que entre en una crisis donde exista el potencial de perder poder político.

Lo extraño en estas figuras “anti políticas” sería más bien que pidieran disculpas o que repentinamente mostraran valores que comúnmente se asociaría a un actor que quiere obtener la aprobación y simpatía del centro del electorado, que intenta agradar a toda la ciudadanía. La comunicación política hoy apela más a la emoción que a la razón porque al enfrentarse el razonamiento con la identidad del ser humano y las emociones, son las segundas las que triunfan (Kahan et al, 2017, Lakoff 2008).

Esto se multiplica exponencialmente en la actualidad donde cada persona puede ser un medio, entonces si hay más medios, eso significa que hay menos control de calidad en el contenido. Entonces ante la falta de control, lo que triunfa es la emoción, por lo tanto, mientras mayor sea la emoción provocada, mayor será la viralidad, aunque la emoción de la que hablamos es: *moral outrage*, cuya traducción literal es indignación moral, pero es un término que en inglés va más allá. *Moral outrage* hace referencia a la indignación por causas morales de aquellos que compartimos los mismos valores con aquellos que no los comparten (quienes violan los estándares morales), pero las acciones deben recaer sobre alguien más (víctima), no sobre la persona que se indigna (observador) y debe ser una violación a algo que consideramos un derecho humano básico o inherente a la moral de la sociedad a la que pertenecemos (Goodenough, 1997).

De esta manera cuando se toma en cuenta el rol de la política identitaria, entenderemos que el actor que comete un agravio y se disculpa por ser lo que se espera o hacer lo que se espera que haga, es decir, es incongruente con su *ethos*, complace a la audiencia en general, pero no a su base, a quienes lo apoyan, a sus seguidores. Mientras que, si no se disculpa y mantiene la congruencia su base política, puede seguir peleando por los valores que ese grupo representa y la lucha por imponer los valores, proyecto de gobierno o electoral, permanece intacta. Mientras que cuando admite un error, es equivalente a perder una batalla, misma que en la arena de las redes sociales puede ser el inicio de una debacle sin fin, que conduce al público a volverse indiferente y si algo castigan los algoritmos de las redes sociales es el no resaltar, para bien o para mal.

Otra diferencia entre la estrategia pública y privada de manejo de crisis la podemos ver en los enfoques sobre qué hacer ante una crisis, es decir, desde la perspectiva de autores como Rodríguez González, Marauri Castillo y Cantalapiedra González (2013) las máximas de la comunicación de crisis en la era del internet deben ser iniciativa, sinceridad y proactividad. Estos tres valores, pueden aplicar para la empresa, donde la organización depende de sus relaciones con toda la comunidad,

no obstante, y con la perspectiva que nos dan 10 años de diferencia, en política no es necesariamente así. Existen estudios, que desde 1988 demuestran claramente que en un caso de acoso sexual en el ámbito político la disculpa pública nunca es una mejor estrategia que negar la situación, aun cuando el actor en cuestión sea culpable (Sigal et al. 1988). Claramente habría que demostrar si esto se sostiene en la era post #MeToo, pero no podemos perder de vista que, al menos como estrategia, existen alternativas contra la transparencia incluso en escenarios como los escándalos sexuales en el ámbito político.

Adicionalmente, la aceptación de la responsabilidad tiene otros límites para su efectividad, sin contar aspectos como el legal (Benoit, 2014). Kim, Ferrin Cooper y Dirks hicieron un estudio para comparar la efectividad de la disculpa pública en escenarios distintos, como las violaciones de confianza por incompetencia y por razones de integridad, descubriendo que, en casos de incompetencia, es mejor aceptada la disculpa pública como mecanismos de restauración de la confianza (Kim et al., 2004).

Sumado a lo anterior, la negación, aunque sea poco ética, tiene una ventaja por encima de la transparencia: en la época en la que las redes sociales ya no son un canal opcional de comunicación sino uno que es incluso más importante que los medios tradicionales masivos, las verdades (o lo que se entiende por verdades) son municiones para los seguidores en redes sociales. Cuando un actor político ofrece una disculpa pública o calla sobre un tema, sus seguidores ya sean reales o no, pierden las armas para defenderlo. Sin embargo, si dicho actor propone una narrativa ante una crisis, o pone un tema en la agenda, entonces le da insumos a su base para defender los valores comunes utilizando la narrativa del líder.

Las batallas que se dan en la esfera pública de la comunicación en la actualidad suceden en las redes sociales de la misma manera se hacía en los espacios públicos y los seguidores son el ejército vocal que puede hacer de una idea o una noticia, un tema dominante en la agenda pública. También generan espirales del

silencio, ponen temas en la agenda pública, ayudan a romper el cerco del algoritmo, e incluso el cerco mediático, esto se logra porque las personas tendemos a confiar más en las personas que conocemos que en cualquier otra institución (Hampton et al., 2020).

En resumen, hay muchas diferencias entre las organizaciones y los actores políticos, algunos de ellos son:

- Los *stakeholders* son distintos
  - En el sector privado los *stakeholders* incluyen a los empleados, como un agente interesado en el bienestar de la organización, y de quien dirige ésta. En gobierno muchas veces los empleados sindicalizados no le interesan las acciones de los gobiernos pues, lo consideran una transición, por lo que tienden a no ser buenos portavoces de la organización gubernamental para la que trabajan.
  - No hay empresa donde los consumidores escojan al CEO, a diferencia de lo que sucede en las democracias presidencialistas, el puesto más importante es votado por las masas, mientras que, en las empresas, el puesto más importante no es escogido por los compradores, sino por una junta de accionistas.
- La lógica institucional de las empresas compite por mercados, los políticos están en un juego de suma cero. Muchas veces lo que gana un candidato o partido lo pierde otro.
- Frecuencia de acto de compra. Las organizaciones de la sociedad civil pueden recibir donaciones en diversas cantidades y frecuencia por parte de sus seguidores. Lo mismo ocurre en las empresas, donde los compradores, pueden tener diversas frecuencias, mientras que, en la política, el único acto equiparable a la compra son las votaciones, que se ejercen de manera espaciada y todos los consumidores tienen la oportunidad de hacerlo al mismo tiempo.

- Muchas veces quien está detrás de una noticia negativa reportaje contra un actor es un contrincante político y no el medio que lo publica.
- Las responsabilidades atribuibles a un gobierno son distintas de lo que podría suceder con una empresa. Algunos ejemplos son:
  - Desastres naturales. Los gobiernos deben tener planes armados para desalojar a la población.
  - Control de medicamentos. Las empresas pueden culpar esto a un “error técnico”, no obstante, una farmacéutica no puede tener una medicina en el mercado sin la aprobación gubernamental.
  - El gobierno es la instancia que cuida la seguridad de la ciudadanía, por ende, cuando hay víctimas de cualquier razón, es el gobierno quien sufre las consecuencias, ya sean tan azarosas como desastres naturales, alteración de productos, accidentes, errores humanos, etc.
- Las leyes aplicables son distintas. Mientras que, para un actor privado, lo que no está prohibido es permitido, para los gobiernos es al revés, lo que no está permitido está prohibido. Además de tener cientos de leyes que limitan su comportamiento.
- La importancia de las redes sociales, la admisión de la responsabilidad equivale a la aceptación y, por lo tanto, elimina la posibilidad de defender al héroe, que en este caso es la o el actor político en cuestión.
- Las políticas identitarias. Pocas son las empresas que pueden decir que su producto es parte de la identidad de sus compradores, mientras que los partidos políticos y las ideologías son parte de la identidad de cada persona.
- Los modelos existentes en la actualidad como explotación de crisis no consideran la variedad de actores que hay en lo político. Tampoco consideran las redes sociales, sino se enfocan principalmente en la comunicación de masas.
- Considerando las limitaciones que presentan los marcos que son el estado del arte, es necesario presentar un nuevo modelo que esté adaptado a las nuevas formas de comunicación y que tome en cuenta las herramientas actuales.

## 4. Moanna: Modelo de análisis narrativo de la crisis en comunicación política

A manera de introducción, hablaremos de los elementos que constituyen el modelo que se propone para, posteriormente, presentar el modelo de análisis narrativo de crisis políticas, seguido de aplicaciones en casos del modelo y finalmente las conclusiones.

El modelo que se propone a continuación ha sido llamado Modelo de análisis narrativo de la crisis de comunicación política. Dicho nombre deriva de que se propone que las crisis son historias que nos contamos unos a otros, de manera horizontal en la actualidad, aunque a través de las redes sociales. Los elementos constitutivos de este modelo son originales en el sentido de que son propuesta del autor, si bien se retoman algunos aspectos de los modelos de Coombs, como se puede ver, gran parte de los elementos constitutivos son nuevos aportes.

El modelo consta de varias partes que lo conforman, mismas que abordamos a continuación.

### 4.1 Elementos constitutivos del modelo

Los elementos que conforman este modelo se agrupan de la siguiente manera:

1. definición de crisis,
2. magnitudes y jerarquías de prioridades de la crisis
3. tipos de detonantes
4. roles del modelo narrativo del rescate de Lakoff
5. *ethos* y disonancia cognitiva
6. estrategias narrativas.

### 4.1.1 Definición de crisis y tipos de crisis

Como lo definimos anteriormente, una crisis es una inesperada interrupción de las actividades del día a día ya que cuestiona la continuidad en el cargo de un actor político por una pérdida de confianza y/o potencial daño a su reputación y comunión con los valores de sus *stakeholders*.

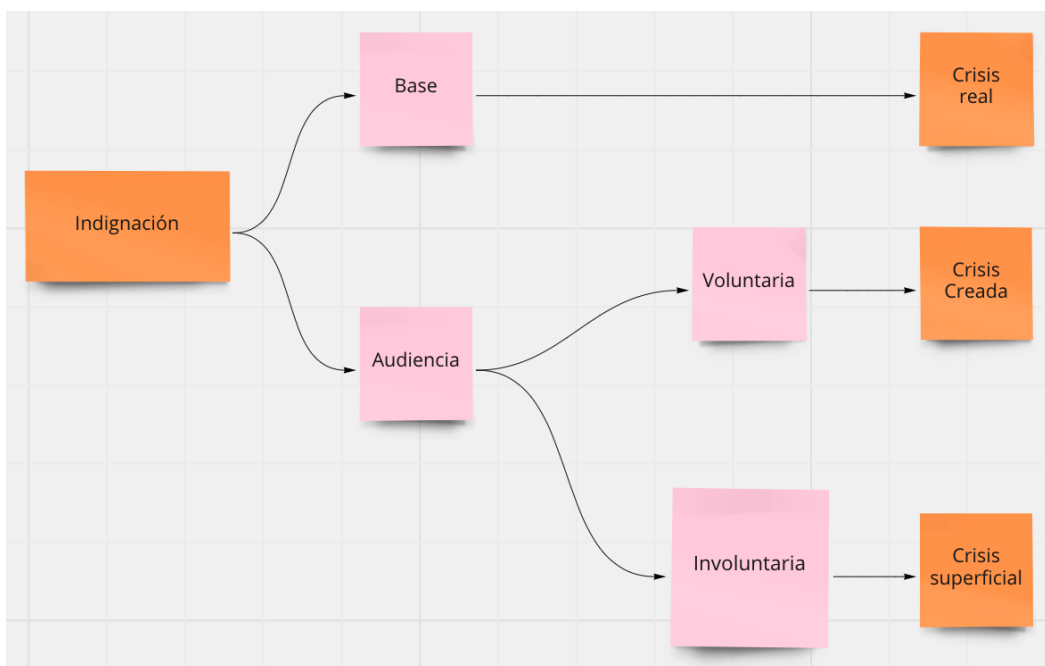
Derivado de la anterior definición, debemos entender que una crisis es la posibilidad real de poner en riesgo la reputación, la confianza y la credibilidad, es decir, existe la posibilidad de perder o retroceder en la carrera política. No obstante, existen también las **crisis creadas**, que son aquellas que se generan intencionalmente por un actor político para escandalizar, y causar indignación moral con el objetivo de ganar publicidad, distraer, mantenerse en la agenda o cualquier otro objetivo publicitario, por lo cual son planeadas con antelación y ejecutadas por el actor político en cuestión, en conjunto con su equipo y con el propósito de indignar, o polarizar a la sociedad.

Por otro lado, existen las **crisis superficiales**, aquellas que, si bien generan una indignación para una parte de la audiencia, no le es de importancia a la base del actor político. Es decir, es el momento en que a pesar de cometer un acto deplorable o decir algo que no es políticamente correcto, que genera *moral outrage*, el actor es defendido o arropado por su propia base. Dicho de otra manera, es una crisis superficial, pues a pesar de ser algo que para algunos es *reprochable* es defendido por su base porque ellos *saben* que lo hizo con intención buena de acuerdo con los valores que comparten, y mientras cuente con su apoyo, la crisis no es significativa. Es decir, a los ojos de su base, el actor político sigue siendo el héroe y, por tanto, la crisis no causa daño alguno en la reputación del actor en cuestión, aunque sí genere reproches por parte de la audiencia. Aquí es importante distinguir de nuevo que si bien la audiencia es el público, no son sus votantes, por lo que no hay una pérdida de votos.

De primordial atención para este modelo son las **crisis reales**. La crisis real es cuando un actor político se ve en la necesidad de detener las actividades del día a día para atender la crisis, pues existe el riesgo de perder el apoyo de la base. Esta crisis puede haber o no detonado a nivel público o con los *stakeholders* de mayor peso, pero representa un cuestionamiento al *ethos* de dicho actor.

En otras palabras, las crisis superficiales y creadas no son veardaderamente una crisis e incluso si se atienden podrían transformarse en una crisis real, lo que llamaremos como “agrandamiento de la crisis”. Pues, muchas veces, al tratar de contener una crisis (sea o no real), contestando con un comunicado, comentario, posicionamiento o cualquier forma de emisión de mensaje, lo único que se consigue es alertar a la base de que existe un conflicto, mismo que desconocían hasta este momento. Es decir, se “agranda” la crisis, hacia un público que no era consciente de esta situación.

### Tipos de crisis y sus orígenes



Fuente: elaboración propia

No obstante, cuando se entra en una crisis real, existen muchos factores que pueden determinar los agravantes de la crisis, mismas que revisaremos a continuación.

#### **4.1.2. Magnitudes y jerarquías de prioridades en las crisis**

Hasta ahora hemos abordado las crisis de manera general y sin tomar en cuenta distintos riesgos, salvo la reputación del actor político. No obstante, existen distintos grados de magnitud de una crisis. Esto depende de lo que esté en riesgo o las pérdidas que se asumen. Por ejemplo, vidas, daños a propiedad privada, pérdidas financieras, o la reputación de manera aislada. Un ejemplo de esto, puede ser un caso donde el hipotético actor político es un candidato de derecha, creyente de los valores tradicionales de la familia, al que se le descubre una relación extramarital. En dicho caso, no hay víctimas, ni daños materiales, solo hay daños morales, pero hay un gran riesgo para su reputación y su credibilidad.

Sin duda, no es lo mismo abordar una crisis donde solamente hubo pérdidas materiales comparado con pérdidas de vidas, las magnitudes entre ambos, suelen ser muy distintas. Por ejemplo, cuando hablamos de un caso de corrupción, como podría ser la Casa Gris del hijo de López Obrador (Pérez, 2023) o la Casa Blanca de Peña Nieto (Infobae, 2020) a abordar una crisis, también derivada de actos de corrupción, donde hay pérdidas humanas como lo es la caída de la línea 12 del metro de la Ciudad de México, la que murieron 26 personas (Cid, 2023) y más de un centenar resultaron heridas; o por el huracán Katrina (WGNO-TV / ABC26 / WNOL3, 2023) que dejó casi 2 mil muertos, incontables heridos, un millón de desplazados y miles de millones de dólares en daños.

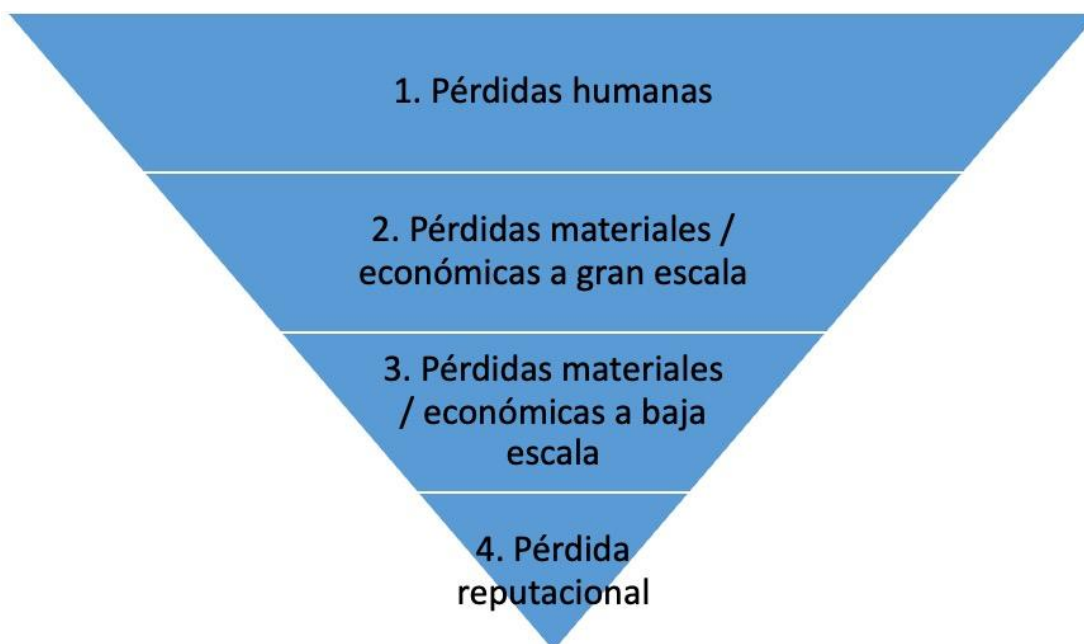
Por tanto, ¿cuán grave es una crisis? Si bien ya hemos definido una crisis en la sección de conceptos fundamentales como *la* una inesperada interrupción de las actividades del día a día ya que cuestiona la continuidad en el cargo de un actor político por una pérdida de confianza y/o potencial daño a su reputación y comunión

con los valores de sus *stakeholders*, también es importante definir la magnitud de la crisis.

Mientras mayor sea el grado de pérdidas mayor es la magnitud de la crisis y, por ende, es más grande el riesgo reputacional. Sin embargo, hay pérdidas que tienen mayor peso que otras. Un ejemplo son las pérdidas humanas, estas tienen un mayor peso a nivel comunicativo que las pérdidas materiales. Podríamos jerarquizar de la siguiente manera la gravedad de una crisis de mayor a menor grado:

1. Pérdidas humanas
2. Pérdidas materiales / económicas a gran escala
3. Pérdidas materiales / económicas a baja escala
4. Pérdida reputacional

#### **Magnitud de la crisis**



Fuente: elaboración propia

Una vez entendida la magnitud de las crisis, debemos de pensar en cuál será la estrategia narrativa con la que se abordará la mencionada crisis. Para ello, debemos partir del rol que queramos jugar en dicha crisis.

### 4.1.3 Tipos de detonantes

El cuidado de la reputación durante una crisis es muy importante, Coombs afirma que existen tres reacciones negativas en caso de que la responsabilidad de una crisis recaiga en la organización, (1) daño a la reputación de la organización, (2) reducción de la intención de compra y (3) incrementan las posibilidades de boca en boca negativo (Coombs, 2007).

Ahora bien, es importante saber el tipo de crisis a la que nos enfrentamos para entender la narrativa que se debe establecer. La crisis puede ser detonada por causas internas o externas, con o sin intención. Las causas internas las podemos definir como un fallo, una omisión, falta de supervisión o acciones propias deliberadas del actor en cuestión. Por su parte, las externas, son aquellas producto del advenimiento de un hecho que no está dentro del control del actor por ejemplo las acciones de un tercero, o un desastre natural. Por su parte, la intencionalidad es la dependencia de la voluntad del actor, digamos que responde a qué tan deliberada fue la acción.

Una vez aclaradas estas definiciones, podemos proceder a definir las como ejes de un mapa cartesiano, donde la intencionalidad (intencional o no intencional) es el eje vertical, y la fuente, (interna o externa) es el eje horizontal, lo que nos da como resultado cuatro cuadrantes:

- Interno-no intencional: como los accidentes o la incompetencia.
- Externo-no intencional: desastres naturales.
- Externa-intencional: Terrorismo, rumores, *fake news*.
- Interna-intencional: Fraude, corrupción, asesinatos.

## Cuadrantes de los detonantes de la crisis



Fuente: elaboración propia

Es importante entonces, saber cuál de estos cuadrantes representan un mayor grado de responsabilidad ante los ojos de la audiencia, pues de acuerdo con Coombs, mientras mayor sea la responsabilidad que le atribuyen los *stakeholders* a la organización, y por lo tanto mayor será la caída de la reputación de la organización (Coombs, 2007b).

**Externa no intencional.** Nadie prevé un desastre natural, como terremotos, inundaciones, tormentas, tornados, lo importante ante esta situación es la velocidad de respuesta y, por ende, los preparativos que se hacen para enfrentar un desastre antes (preventivos) y posteriores (correctivos). Adicionalmente si hay pérdidas humanas, los actores políticos serán observados como más o menos responsables dependiendo del grado de recurrencia del hecho. Sin contar que los daños materiales que se susciten pueden revelar fallas en el trabajo del Estado, lo que a su vez generaría otra crisis.

En los desastres naturales las víctimas son difusas, no tienen un solo rostro, lo que hace más difícil pelear por esta narrativa, se requiere de un símbolo, o un ícono que ayude a reflejar todo el contexto.

**Externa intencional.** Los actos criminales, de violencia, robos, rumores, insultos, declaraciones de contrarios o *fake news* contra el actor político en cuestión son escenarios en los que se puede culpar a terceros de “atacar” a la persona política en cuestión, y por tanto es altamente probable que se pueda generar una narrativa de victimización, donde el actor político es la víctima de un ataque del exterior, por algún motivo que generalmente se puede asociar como el campeón de los intereses de la gente, el miedo por parte de un rival a perder o no ganar poder, etc.

**Interna no intencional.** El error humano, la ignorancia o cualquier accidente que sea resultado de la incompetencia, siempre tendrá potencial de atribuirse como un accidente de responsabilidad menor; asumiendo que no haya grandes pérdidas materiales o de vidas humanas. Aunque esta tipología puede llevar a una causa raíz distinta como la corrupción, nepotismo, etc. Recordemos que cuando se habla de dinero del presupuesto público las acciones de incompetencia pueden cambiar rápidamente a corrupción en distintas vías como compras infladas, materiales incorrectos, contratación por nepotismo, por mencionar algunos.

En caso de incompetencia, de acuerdo con Kim, Ferrin Cooper y Dirks (2004) la disculpa pública es el mecanismo más recomendable y efectivo para reparar la imagen. Sin embargo, se deben revisar las consecuencias legales antes de hacer una disculpa.

**Interna intencional.** Esta es la fuente de mayor grado de responsabilidad, pues involucra una intencionalidad, conocimiento del hecho y se hace con el objetivo de obtener una ventaja personal. Adicionalmente, se obtiene una ganancia ilegal ya sea en poder, dinero, o trato, es decir, se lucra con la posición que se tiene para beneficio personal o directamente del de alguien más.

#### 4.1.4 Modelo de la narrativa del rescate de Lakoff

Toda crisis es una historia que nos contamos unos a otros, nos la contamos en las redes sociales, en los medios de comunicación tradicionales, de boca en boca, etcétera; y para contar una historia se necesita una narrativa. Es ahí que, para narrar la historia de la crisis, necesitamos de un hecho, una víctima, un héroe (o alguien que intenta serlo), y un villano, aunque el villano pueda ser en algunos casos un desastre natural, una causalidad, etc.

El primer paso cuando se quiere establecer una narrativa en una crisis es identificar el papel que queremos interpretar en esta historia. Partiremos de la estructura narrativa del rescate de George Lakoff (Lakoff, 2008, p. 28). ¿Quién es nuestro actor? ¿Qué rol juega dentro de esta historia? George Lakoff habla de tres personajes en cada historia:

- a) **Víctima.** Es el personaje que recibe el mal de un villano, es el desprotegido, el dolido, el inocente a quien le han hecho un daño, a quien le quitan lo que por derecho es suyo. En la narrativa política, generalmente es “el pueblo”, la gente, o alguien que intentó defender al pueblo y es blanco de un “poder mayor”.
- b) **Villano.** Es el personaje que actúa por maldad pura, por su propio interés o por carecer de escrúpulos y no busca más que el beneficio propio. Generalmente, es el “enemigo” de la gente, pueden ser las instituciones, los “otros” y puede ser difusa o algún actor identificable. En distintos momentos y dependiendo de a quién se le pregunte puede ser Al Qaeda, Hitler, asesinos, ladrones. Son aquellos que carecen de moral como la entendemos “nosotros”.
- c) **Héroe.** Es el personaje que hace las acciones que salvan a la víctima. En este caso es el príncipe valiente, es inmaculado. Comete errores, pero siempre busca el camino de la redención. En algunos extremos es perfecto,

conoce todo, sabe todo, tiene grandes poderes. Pensemos en arquetipos como Superman o Capitán América. Hacen “lo que está bien”, buscan el bien por el bien mismo, son desinteresados. En el caso de personajes de la política, podemos pensar en John Kennedy, Barack Obama.

Aunque el modelo de Lakoff es bastante abierto, hay que añadir dos elementos que son cruciales pero que no fueron abordados por Lakoff: Antihéroe y *ethos*. Estos elementos serán introducidos a continuación.

#### 4.1.4.1 Antihéroe

En el mundo de hoy, en el que la exposición a la información nos hace más cínicos, hay un subtipo de héroe: el **antihéroe**. Pensemos en John McClane de Duro de Matar; Michael Corleone de el Padrino; Beatrix Kiddo de Kill Bill, estamos hablando de una versión más “sucia” del arquetipo del héroe, uno que “sabe cómo funciona el mundo” y que “no teme ensuciarse las manos para que las cosas funcionen”, es el que utiliza los métodos de los villanos para lograr un fin que ayudará a las víctimas, un mal menor para lograr un bien mayor. En el mundo de la política, podríamos decir que son personajes como Donald Trump, Jair Bolsonaro, Hilario Ramírez Villanueva "Layín" es un caso de la política mexicana que encaja en este arquetipo, un político mexicano que “roba, pero poquito” (El Financiero Bloomberg, 2017).

El antihéroe es el político que dice lo que “la gente piensa”, aunque no sea lo correcto y esté consciente de que la audiencia se lo reprochará. La diferencia con los villanos es que estos tienen un motivo ulterior que justifica su accionar en luchar por las víctimas, aunque se comporte de manera similar a como lo hacen los villanos.

Un ejemplo de este arquetipo es Donald Trump en la elección del 2016, quien era mal visto por algunos sectores de la población en Estados Unidos, pero cuyo motivo ulterior era regresar a Estados Unidos al lugar que se merecía, de acuerdo con su

imaginario, recuperar la economía de los desposeídos de Estados Unidos que se han perdido a manos de naciones extranjeras o invasores, y la corrupción de la “élite corrupta” de Washington D.C.

A Donald Trump podría pensarse que se le ignora incluso el episodio donde habla sobre la presión que ejerce sobre las mujeres en 2016. Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado por Beniot (2017), la realidad es que implementó una estrategia muy exitosa de reparación de imagen en la que hizo una disculpa a medias, y se enfocó en atacar al atacante, sin aceptar del todo el error, ni permitir convertirse en una víctima, lo que, por cierto, tal vez sea una muestra de que en efecto escogió un rol narrativo.

#### **4.1.4.2 Otros actores en una crisis**

**Audiencia.** La audiencia es el público pasivo, son los que conocen la historia, pero no toman parte en ningún grado.

**Voyeurs.** Son aquellas personas que están expectantes del desarrollo de la historia. Es una fracción del público que no es pasivo, tienen un rol determinante en la historia, que es la comunicación de los hechos con sus propios sesgos.

Los *voyeurs* pueden no tener ningún impacto directo, para bien o para mal en la historia, sin embargo, dado que vivimos en un mundo de redes sociales, serán quienes viertan su opinión en el mundo digital como reacción al *moral outrage*, ya sea a favor o en contra de alguna de las partes. Mientras que, en política, pueden ser la base o simpatizantes del actor político en cuestión, aunque no siempre lo son. Algunos son solo personas que cobran interés en el momento, tengan o no indignación moral por el hecho, pero que están prestando atención y reproducen lo sucedido con su círculo de influencia.

**Base.** Son los seguidores del actor político en cuestión, pueden ser militantes de un partido, los simpatizantes de un político, aquellos que se identifican con el actor político hipotético.

Finalmente, dentro de la historia, es necesaria la existencia de un **detonante**. Esta acción negativa cometida o por cometer en el futuro cercano. Cualquier acción que se haya cometido que sea un insulto moral, tiene que existir una afectación tangible, imaginable, que atente moralmente o materialmente a alguien.

#### **4.1.5 Ethos y la disonancia cognitiva**

**Ethos.** *Ethos* es la información previa que tiene la ciudadanía sobre el personaje: ¿Qué sé sobre esta persona? ¿Ha hecho cosas buenas? ¿Ayudó a alguien? ¿Ha hecho cosas malas? ¿Cuáles son sus valores? Es el encuadre previo a la crisis que tiene la audiencia de un actor político.

Un factor importante y poco estudiado es la congruencia entre el ‘personaje’ político y la imagen que proyecta. ¿Qué pasa cuando el personaje tiene una crisis, pero no es disonante con su *ethos*? Incluso en un caso donde exista un sector de la población (*voyeurs*) que se siente indignada, aunque para la base del actor político puede no ser del todo algo negativo, aquí es donde entra en juego la expectativa de comportamiento. Miller define la confianza, en términos políticos, como “la creencia de que el gobierno está operando de acuerdo con las expectativas propias de cómo debería funcionar el gobierno” (Miller, 1974 p. 989) para nuestros propósitos podríamos cambiar los gobiernos por actores políticos y aplicarlo a la crisis de comunicación política.

Entonces, ¿qué pasa cuando un actor político, del arquetipo antihéroe, como Trump, tiene un acto que para un gran sector de los votantes es percibido como negativo, pero está dentro de las expectativas del actor? La respuesta es: nada, no pierde la

confianza. Un ejemplo es cuando Trump se burló de un reportero con discapacidad, misma que siempre negó, aunque a todas luces fuera obvio (BBC News, 2015).

No obstante, Trump no solo se burló de una persona con discapacidad, también cuestionó el *statu* de héroe de guerra de John McCain, uno de los personajes más respetados en ambos lados del espectro político de Estados Unidos, aunque al final del día ganó las elecciones del 2016. La pregunta importante es: ¿por qué? ¿Por qué Trump sale adelante donde, en teoría, debió haber sucumbido? ¿Qué hace a un candidato como Trump, Bolsonaro o Jaime Rodríguez triunfar en momentos en los que cualquier otro candidato habría encontrado su derrota? La respuesta es la congruencia con su *ethos*.

Si bien, las acciones de personajes antes mencionados fueron sorprendidas para el clima de los tiempos en los que se desarrollaron, no fueron acciones que no se podrían esperar de ellos. Es decir, no hay una incongruencia entre los valores demostrados por estos personajes y lo que *su* base espera de ellos.

Entonces, podemos suponer que estas son crisis creadas y por ende, salen *avante* estos personajes. Si bien podría generar indignación moral en la base opositora o en la audiencia, para la base del actor (partido, actor político, organización, etc.) no hay sorpresa alguna. Por lo general, hay una justificación, pues de acuerdo con van der Linden, “Nuestras creencias no son guiadas por la evidencia, sino por las motivaciones (políticas) subyacentes que nos guían (involuntariamente) a distorsionar nuestra percepción de la evidencia para adaptarla a nuestra perspectiva del mundo, cuando debería ser al revés”. (van der Linden, 2023, p. 32)

Dicho lo anterior, dependiendo de cuán evidentemente sea responsable o no se quiera hacer responsable dicho actor de las acciones cometidas, el actor elegirá una o varias estrategias narrativas de manejo de crisis, mismas que abordamos a continuación.

#### **4.1.6 Estrategias narrativas de manejo de crisis**

Estas estrategias se basan en una mezcla de varios modelos, entre ellos los de Hansson, Benoit y Coombs, así como algunas aportaciones propias. La diferencia que existe en contraste con los autores que se han revisado son los puntos de partida, y el enfoque específico hacia la política, adicionalmente se hacen dos aportes originales: el reírse de sí mismo y sostener el argumento.

Ante una crisis existen cuatro grandes estrategias: guardar silencio; negar la culpa; transferir la responsabilidad a alguien más; y aceptar la culpa. Estas estrategias son el resumen de la reparación de la imagen de Benoit (2014). Cada una de ellas tiene subtipos que iremos abordando.

##### **4.1.6.1 Guardar silencio**

Guardar silencio o decir que “no hay comentarios” pareciera ser una buena estrategia cuando no se tiene claridad sobre los hechos que desencadenaron la crisis en cuestión, no obstante, generan una percepción de responsabilidad (Coombs, 2007). Es decir, cuando se enfrenta a una de las partes sobre su culpabilidad el decir “no hay comentarios” es para el público un sinónimo de alguien que esconde alg. Las crisis crean una necesidad de información, la incertidumbre en una crisis genera estrés en los *stakeholders* (Coombs 2007b) y adicionalmente, el silencio, comprado con la negación y la disculpa, es una opción subóptima (Ferrin, Kim, Cooper y Dirks, 2004, Tomlinson, Dineen y Lewicki, 2004) pues permite a otros actores llenar los vacíos de información de maneras que, probablemente, no sean los más convenientes para el actor político hipotético.

##### **4.1.6.2 Estrategias de negación**

Una forma muy común de intentar evadir la culpa es negar la responsabilidad o cualquier vínculo con el hecho. Sin embargo, las negaciones tienen un abanico de variedades que va desde la negación rotunda hasta la mitigación de los hechos.

- A. **Negación del acto:** Esta es una negación completa del acto, p.e. cuando se usan frases como “No hice /No dije eso”.
- B. **Negación-control:** Cuando se niega tener control de la situación, cuando se utilizan comentarios, por ejemplo, en casos donde se emplean expresiones como: “Fue un accidente” implicando que “no estaba dentro del ámbito de mi control”.
- C. **Negación de la intención:** Cuando la interpretación a los ojos del “responsable” es equivocada por quien recibe el mensaje, un caso ilustrativo es cuando se utilizan frases como “No quise decir eso”, “Entendiste mal”.
- D. **Negación del propósito:** Cuando los propósitos no son los que se obtuvieron por mencionar un ejemplo, cuando se usan términos como “No dije/No hice eso con el objetivo de...”.
- E. **Mitigar, bajar el tono, minimizar o utilizar eufemismos cuando se describen las acciones propias.** Hacer ver menos grave lo que hace un actor en comparación con una acción similar. Tal es el caso cuando se emplean formulaciones como “No fue tan grave como se hace ver”, “A mí me atacan por decir esto, cuando mi oponente ha dicho cosas peores”.

#### 4.1.6.3 Transferencia de culpa

La transferencia de culpa hace alusión a que la responsabilidad recae sobre otro actor. Es decir, que la responsabilidad no es del actor que se cree culpable, sino de otra persona.

- A. **Intercambio de culpa:** El intercambio de culpa, es el cambiar el encuadre de una situación para que el culpable sea alguien más. Un ejemplo es cuando el alcalde actual culpa a la anterior administración de un accidente, error, o cualquier otro infortunio, y entonces el anterior alcalde le contesta.

- B. **Victimización:** Es cuando el “responsable”, utiliza la narrativa de ser víctima de un tercero o de la situación. Ej. “Esto es un ataque político contra mi, porque soy el puntero en las encuestas.”
- C. **Chivo expiatorio:** Cuando se utiliza a algún actor de un rango menor como culpable. Ej. Cuando un secretario toma la culpa del presidente por un error, haya sido o no, su culpa para salvar la imagen del presidente.
- D. **Ad populum:** Es el uso de falacias haciendo referencia a la sabiduría popular con formulaciones como “todo mundo sabe que...”, “como dice el dicho ...”.
- E. **Falacias de lo particular a lo general:** Cuando se utiliza un caso en particular para argumentar una generalidad, por ejemplo, en frases similares a “¿Si una persona pudo, por qué los demás no?”
- F. **Falacia de lo general a lo particular:** Cuando se parte de antecedentes o patrones generalizantes para evadir la culpa. Un ejemplo de esto es cuando se recurre a expresiones como: “Siempre se logra ...”, “Todos los políticos son corruptos, Juan es político y por lo tanto es corrupto”.
- G. **Hombre de paja (ridiculización del argumento):** Cuando se hace la ridiculización de un argumento. Ej. “¿Cómo va a alcanzarme en las encuestas una persona tan gorda?”.
- H. **Atacar al acusador, falacia ad hominem:** Cuando el acusado ataca al acusador, cuestionando la legitimidad de sus argumentos por los intereses que persigue, con quién se asocia, etcétera, pero no los argumentos. Ej: “¿Con qué calidad moral viene a reclamarme el anterior alcalde, si ya se ha demostrado que es un ladrón?”.

#### 4.1.6.4 Aceptación

La aceptación de la responsabilidad es cuando un actor acepta haber sido parte de la acción que se le imputa, o de una parte de esta.

- A. **Sostener el argumento:** En algunas ocasiones, como una forma paralela de seguir con el plan de comunicación, se puede sostener el argumento. Es decir, se acepta que se hizo y dijo lo que está en cuestión, y se recalca que se haría de nuevo, sin disculparse, ni excusarse, aunque sí dando razones que expliquen la toma de decisiones. “Sí, dije que el anterior alcalde es un ladrón, y lo dije amparado en pruebas.”
- B. **Anticipación:** (*stealing thunder*) Robar el momento, o *stealing thunder* en inglés, es cuando el momento comunicativo es acaparado por una organización al revelar la información de la crisis antes que nadie. Esta estrategia ha tenido un efecto positivo en las organizaciones, (Coombs, Claeys, & Holladay, 2017).
- C. **Disculpa temprana:** Es una estrategia donde se enaltece la posición moral al hacer algo que los contrarios no harían o no harán. De esta manera se “exhibe” al rival (Hansson, 2015). Ejemplo: “A diferencia del alcalde anterior yo sí soy consciente de que hay casos de corrupción en el municipio y por ello, ahora presento esta denuncia contra...”
- D. **Seleccionar datos a conveniencia.** También conocido como *cherry picking*, es seleccionar de lo que sí se es responsable, mientras se dejan algunas otras cosas de lado. “No me disculpo por la acción, sino por la ofensa, pero la acción fue moral”.
- E. **Reírse de sí mismo.** Un aspecto poco explorado tanto en la parte práctica como en el análisis es el reírse de sí mismo como forma de aceptación de un hecho. Mientras que a la vez lo satiriza, demostrando así la humanidad en el error. Esta estrategia es útil cuando se comete un error en el cuál no hay víctimas, se puede achacar a la ignorancia, pero no es moralmente reprochable.
- F. **Disculpa plena:** La importancia de la disculpa radica en el hecho de que construye las bases para la reconstrucción de una relación que se ha fracturado o destruido. Cuando se hace una disculpa correctamente, lo que sucede es un intercambio de humildad y poder

entre el ofendido y ofensor, al poner el poder de disculpa en manos del ofendido (Lazare, 2005). El análisis de la disculpa tiene, en lo privado, un componente personal que no nos compete, este apartado es exclusivamente para la disculpa pública.

No obstante, debemos entender que cuando se hace una disculpa es una aceptación de la responsabilidad por un hecho, lo que puede hacerla vinculante para efectos legales en distintos países. Razón tal, por la que no es la estrategia preferida de los departamentos jurídicos de empresas ni de políticos que temen les finquen posibles responsabilidades administrativas (Dezenhall y Weber, 2011, p. 36). Al ser la forma más delicada y compleja le dedicaré más espacio en la explicación de su historia y componentes.

La disculpa es una forma de confesión, es un ritual que en el mundo occidental está íntimamente vinculado con la tradición cristiana de la confesión, para tales efectos existen, de manera amplia, dos maneras de disculparse, la primera, es el modelo de San Agustín de Hipona, el cual involucra el hacer público lo privado con tanto detalle como sea posible, para experimentar entonces la vergüenza por los “pecados” cometidos por una persona que ya no existe y desde ese punto iniciar el camino a la redención mediante el remordimiento y la disculpa. (Battistella, 2016)

El segundo modelo es el de Juan Jacobo Rousseau, en el que más que una forma de retórica con tintes de anti retórica, ya que omite una forma estructurada de mensaje y prioriza las emociones al hacer la confesión (Battistella, 2016). Es por esto que al hacer disculpas públicas es necesario ser muy cuidadoso al momento de seleccionar el canal que se utilizará para comunicar dichas disculpas, pues dependiendo de la cultura, puede ser mejor utilizar aquellos que transmitan las emociones más claramente.

Una disculpa exitosa de acuerdo con Lazare, en el contexto de las culturas occidentales, consta de varios elementos que se abordarán a continuación, junto con la construcción de un ejemplo hipotético:

- **Reconocimiento de la ofensa.** Un actor no puede disculparse por una ofensa que no ha cometido o que no es consciente de haber cometido. Muchas veces vemos disculpas públicas que utilizan el situacional “si he ofendido a alguien”, no obstante, este condicional es falso desde la premisa de que, si se están ofreciendo disculpas, es necesario que exista una ofensa específica. “El pasado martes, hice un comentario que fue insensible...” (Lazare, 2005).
- **Elegir a quién se ofrece la disculpa.** Las disculpas no son algo que se da, sino se ofrecen, pues es la parte ofendida la que decide aceptar la disculpa o no del ofensor. Entonces, cuando se comete una ofensa, voluntaria o involuntaria, y se quiere enmendar la relación con un público específico o difuso, es necesario que la disculpa se dirija a la persona o al sector de la población al que se ofendió. “El pasado martes, hice un comentario que fue insensible hacia la comunidad LGBT+...”, (Lazare, 2005).
- **La expresión de la disculpa.** Una vez reconocida la ofensa e identificado a quién se le ofrece esta disculpa, se debe expresar la disculpa. Es decir, hacer el acto específico de disculparse. “El pasado martes, hice un comentario que fue insensible hacia la comunidad LGBT+, y por ello ofrezco una disculpa ...” (Lazare, 2005).
- **La promesa de no volver a cometer la ofensa.** En particular cuando la ofensa es tiene que ver con una pérdida no material, así como un accidente imprevisible, es necesario expresar la convicción de no volver a cometer la ofensa, Lazare nos indica que esto es parte de demostrar la parte ofensora comparte el mismo sistema de valores que la parte agraviada (Lazare, 2005). “El pasado martes, hice un comentario que fue insensible hacia la comunidad LGBT+, y por ello

ofrezco una disculpa. Este tipo de errores no caben en la sociedad abierta, tolerante e incluyente que somos en Ciudad de México...”

- **Reparación de la ofensa.** Cuando es posible, se debe ofrecer alguna forma de reparación del daño. Para seguir con nuestro ejemplo hipotético, podríamos pensar en que nuestro actor hipotético ofreciera hacer una donación a una fundación que promueva la comunidad LGBT+ y tomar un curso de sensibilización para con la comunidad LGBT+ (Lazare, 2005).

Finalmente, un factor que se ha demostrado ayuda a mejorar la posibilidad de restablecer las relaciones al ofrecer una disculpa son los elogios. Al elogiar a la parte afectada de manera constante las emociones intervienen de manera decisiva a favor del disculpante (Romano, 2012).

Las estrategias del manejo de crisis nos demuestran que hay una serie de posibilidades muy vastas, además de que cada una de estas se puede combinar con otras, lo que nos genera combinaciones que solo dependen de la “creatividad” del actor que se encuentre en dicha crisis.

## 4.2 Descripción del modelo

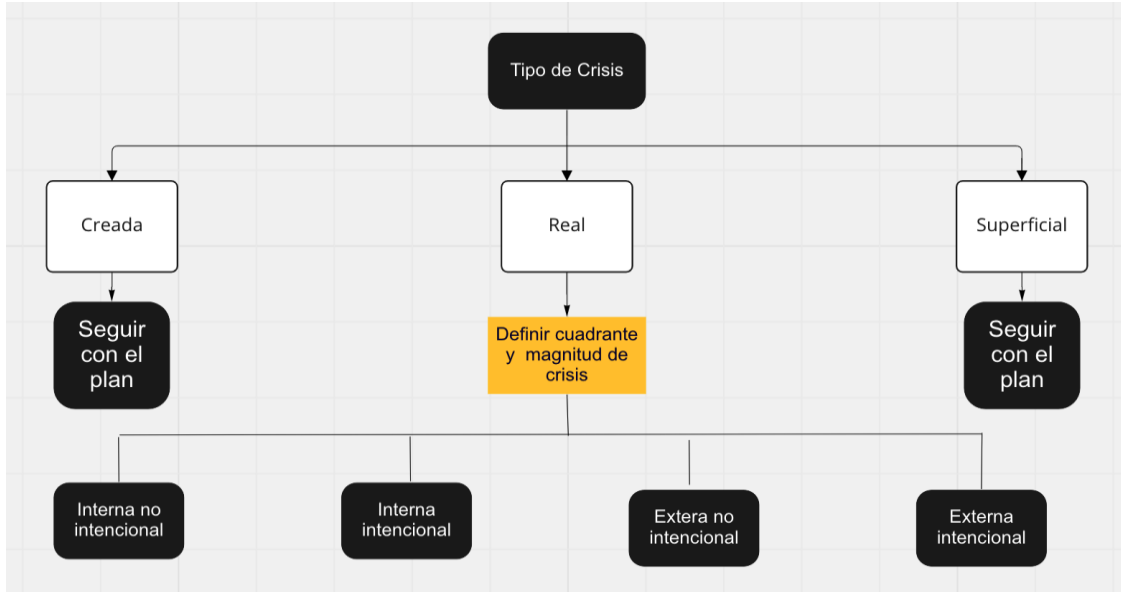
Una vez descritos los elementos que constituyen el Moanna, es momento de entender cómo funcionan estas piezas dentro de un modelo funcional.

Se propone un modelo de 5 pasos

1. Definir el tipo de crisis al que se enfrenta: (real, superficial, creada).
2. En caso de ser una crisis real, se deberá definir el cuadrante y la magnitud de la crisis.
3. Determinar el rol que se quiere jugar en esta crisis y la estrategia narrativa que se quiere utilizar.
4. Hacer una ficha del *ethos* del personaje en cuestión y compararlo con el rol

- que se quiere jugar y la estrategia narrativa.
5. Hacer ajustes en caso de ser necesario.

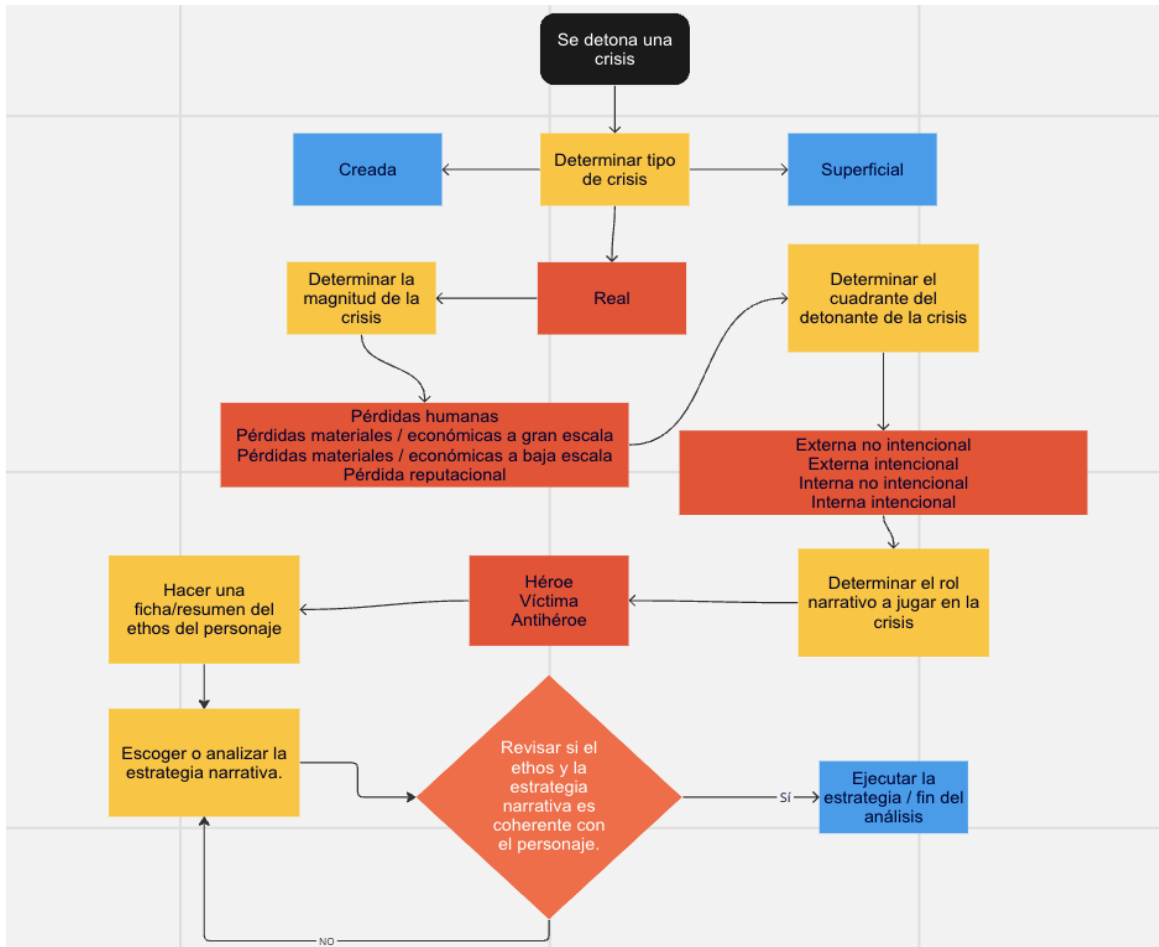
### Tipo de crisis y acciones a tomar.



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de cómo sería el análisis de una crisis utilizando el modelo Moanna.

## Diagrama de flujo modelo Moanna



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el diagrama de flujo anterior, Moanna se puede resumir en los pasos que son los rectángulos de color amarillo:

1. determinar el tipo de crisis
2. determinar la magnitud de la crisis
3. determinar el detonante de la crisis
4. determinar el rol a jugar en la crisis
5. hacer un análisis del rol del actor en cuestión
6. con base en estos factores escoger o analizar la estrategia narrativa

7. asegurarse de que haya una coherencia entre el rol seleccionado y lo que se ha hecho en el pasado

En realidad, Moanna consta de 7 pasos, pero es un modelo que asegura que la estrategia sea coherente entre lo que se ha hecho en el pasado y lo que se espera que se haga. Ahora bien, veremos qué tan bien se desempeña este modelo utilizándolo para analizar casos reales en la siguiente sección.

## 5. Aplicación de Moanna

Los siguientes casos se eligieron con el objetivo de ilustrar el uso del Moanna. Es importante señalar que estos casos se eligieron por ser ideales para la demostración del modelo Moanna, Se escogieron actores políticos de diversas índoles y, ninguno de ellos son *policy makers* pues, es importante que se demuestre la necesidad de un modelo que aborde las limitaciones del modelo *crisis exploitation* de Boin, 't Hart y McConnell (2009).

Algo importante a destacar de estos casos es que tienen límites temporales muy marcados. Es decir, tienen un claro inicio y final, lo que los hace ideales para el análisis de crisis. También se eligieron situaciones que son diversas, no todas son crisis que tuvieron el mismo manejo, y ayudan a mostrar, muchos de los aportes que se hacen, por ejemplo, cómo funciona la táctica reírse de sí mismo, o cómo el *ethos* de un actor puede utilizarse para mantener la posición, así como la importancia de mantener la coherencia de un actor.

### 5.1 Caso 1: Juay de Rito

El caso Juay de Rito es uno de los casos más risibles de la televisión mexicana, por lo menos de la comedia involuntaria. Quienes utilizamos Twitter desde sus albores recordamos este caso. Para muchos usuarios mexicanos pudo haber sido el momento que los trajo a esa red social en México. Adicionalmente, el término *juay de rito* quedó inmortalizado tanto en la carrera de Joaquín López Dóriga como en el vocabulario de muchas mexicanas y mexicanos de la generación *millennial*.

El alcance del análisis de este caso es del 14 de febrero al 21 de febrero del 2011, que es cuando fue *Trending topic* (la traducción literal es tema en tendencia y en aquel momento, Twitter destacaba los temas en tendencia por unidades geográficas a diferencia de hoy, que son personalizadas). Pero, la importancia de su selección

es que demuestra claramente el uso de una forma de aceptación de la culpa, que es una introducción al manejo de crisis de Moanna: reírse de sí mismo.

### 5.1.1 Contexto y *ethos* de los actores

El lunes 14 de febrero del 2011 el conductor estelar de noticieros Televisa, Joaquín López-Dóriga, entrevistó a Anthony Hopkins. En aquel momento, López-Dóriga probablemente era el conductor de noticieros más influyente de México, y trabajaba en una televisora que ha sido cuestionada múltiples veces a lo largo de las últimas décadas con respecto a su parcialidad, aunque estos cuestionamientos no eran la visión imperante. Este desgaste es producto de ser el conductor estelar de la cadena de televisión más importante de México en aquel momento.



Fuente: Twitter @ManuelEspino

La imagen de López-Dóriga, es sumamente respetada en su mayoría en febrero del 2011, le apodaban “el *teacher*” el “maestro”. De acuerdo con el recuento que hace Eduardo Martínez Soto Alessi, quien entonces trabajaba en relaciones públicas de Warner, la entrevista con Anthony Hopkins era sobre su trabajo más reciente, el filme *The rite* (El rito), se había anticipado tanto por redes sociales como por televisión. Destaca señalar que el conductor del noticiero no habla inglés, por lo que utilizaría un traductor en tiempo real, que le hablaría por un radiotransmisor intraural, mismo que no funcionó durante el noticiero (Martínez Soto Alessi, 2017).

### 5.1.2 Los hechos

El noticiero empezó de manera normal, pero anunciando con bombo y platillo en vivo y en Twitter la llegada de Anthony Hopkins, que, si ya estaba por llegar, o que,

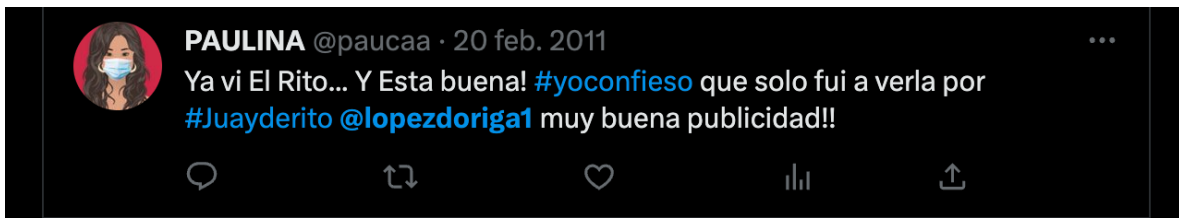
si ya estaba en el edificio, (Martínez Soto Alessi, 2017). Finalmente, llegó el momento, presentaron un avance de la película, y comenzó la entrevista en vivo, la primera pregunta que le hizo Joaquín López-Dóriga a Anthony Hopkins fue: “¿Por qué esta película? ¿Por qué el rito?”. En ese momento, el apuntador (de Anthony Hopkins), no funcionó, la voz del traductor no llegaba al oído del actor, por lo que López-Dóriga al ver la cara y los gestos de Hopkins improvisó e intentando hablar en inglés dijo “Juay dis film? Juay de rito?” (Martínez Soto Alessi, 2017) (Mr P, 2011). Cosa que no entendió el actor, y que a todas luces no es ni inglés, ni español.

El desperfecto hizo que volvieran a pasar el *trailer* de El rito por segunda vez en el noticiero más importante de México, en horario estelar. La intención era que, en ese intervalo, le cambiaran el receptor a Hopkins y pudiera continuar con la entrevista, para un total de 13 minutos al aire en horario estelar y posterior partida del set de Hopkins y el equipo de relaciones públicas (Martínez Soto Alessi, 2017).



Fuente: Twitter @lopezdoriga

Lo que siguió fue una serie de burlas, en las nacientes redes sociales. El *hashtag* #juayderito se hizo viral en Twitter, duró al menos cinco días como trending topic, y llegó a significar el 0.19% de los tuits emitidos en un día en todo el mundo (Romo, 2011), pero los resultados en taquilla de la película fueron espectaculares, primer lugar y boletos agotados para el fin de semana de estreno y Anthony Hopkins estuvo muy contento (Martínez Soto Alessi, 2017).



Fuente: Twitter @paucaa

Por su parte, Joaquín López-Dóriga, tomó con gracia su error y lo utilizó para mofarse de sí mismo en Twitter y anunció que iría directo a la sección de errores de su noticiero “Las mangas del chaleco” que solía publicar los viernes, donde mostraron el video de la entrevista, lo que alargaba la atención en esta crisis desde el lunes con la emisión, hasta el viernes.

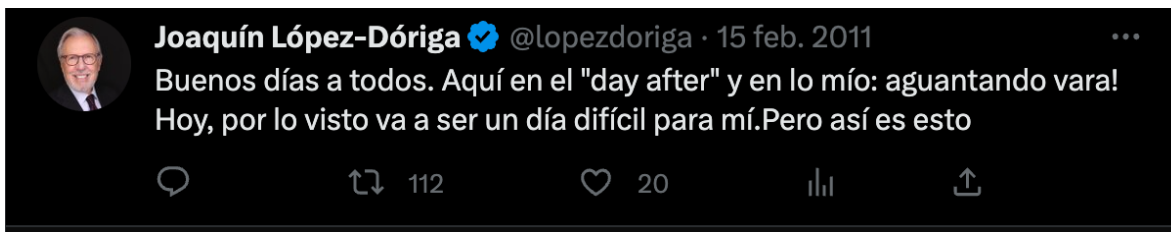


Fuente: Twitter @lopezdoriga

Al final del segmento *Las mangas del chaleco* dijo:

“Yo solo quiero dar las gracias a quienes han hecho de este juay de rito *trending topic* a nivel México como a nivel mundial en Twitter. Menudo fenómeno. Pese a todo usted sabe que yo aquí sigo en esta dirección (señala su cuenta de Twitter). Ya saben también que yo aguanto vara”, (Uliseszero002, 2011)

esta última frase para referirse que aceptaba la burla de la audiencia hacia él y que entraba en ese “juego” con el público.



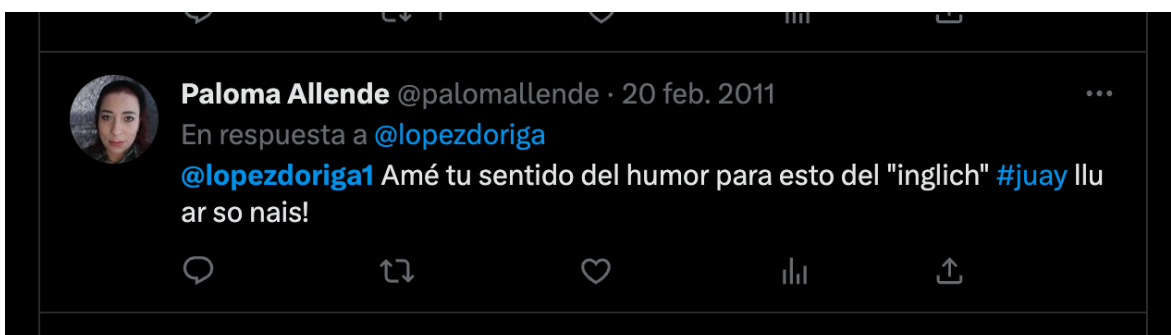
Fuente: Twitter @lopezdoriga

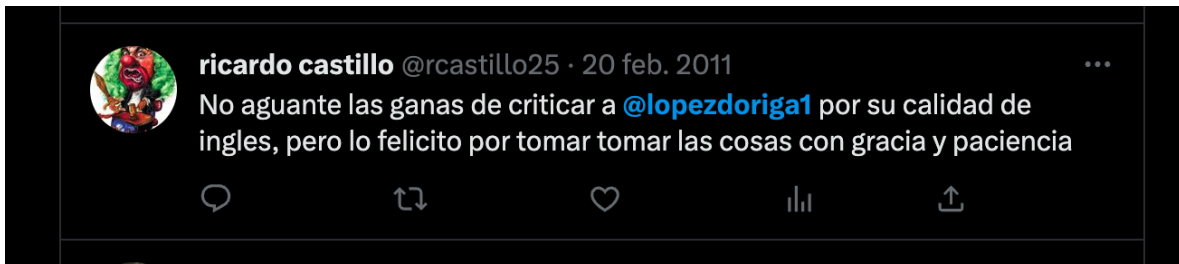
Adicionalmente, en su cuenta de Twitter habló y respondió a quienes durante el auge del *hashtag* #juayderito lo mencionaron y en posteriores apariciones de invitados hizo mofa de la situación.



Fuente: Twitter @lopezdoriga

Adicionalmente, la cuenta de Twitter de López-Dóriga creció en 39,912 entre el 14 y el 21 de febrero del 2011 (Romo, 2011).





Fuente: Twitter @lopezdoriga

### 5.1.3 Análisis desde Moanna

Esta crisis se analizará desde la perspectiva de Joaquín López Dóriga y se tomará, para el análisis de la crisis, el intervalo desde el 14 de febrero del 2011 hasta el 21 de febrero del 2011, cuando dejó de ser *Trending topic* como se mencionó al inicio de esta sección.

#### 5.1.3.1 Tipo de crisis

**Real.** Joaquín López-Dóriga enfrentó una crisis que puso en juego su reputación. El *teacher* se puso a sí mismo en un momento de vulnerabilidad, al tratar de hablar inglés y quedó claro que no era un idioma que dominaba. Lo que en la crisis se podía perder era su imagen de gran periodista y comunicador, es decir una burla pública, pero no había daño que reparar, pues no hubo una ofensa como tal que tuviera que ser resarcida. La reacción en Twitter fueron risas, y momentos cómicos así como repulsión.

#### 5.1.3.2 Magnitud

Pérdida de reputación, que es el riesgo mínimo. Como se mencionó anteriormente, el riesgo en el que estuvo Joaquín López-Dóriga es el de perder su *estatus* como el periodista más reconocido de México.

#### 5.1.3.3 Cuadrante

Esta crisis es interna, provocada por el equipo del noticiero, y no internacional, pues, de acuerdo con lo contado por Eduardo Martínez Soto Alessi, no hubo ninguna ofensa por parte de la compañía (Warner), ni del actor.

#### **5.1.3.4 Estrategia narrativa utilizada y congruencia:**

La estrategia narrativa que utiliza Joaquín López-Dóriga, es “reírse de sí mismo”. Tanto en redes sociales como en posteriores entrevistas de personajes como Anahí, López Dóriga ha recordado tanto en el momento en que sucedió como en años posteriores la embarazosa situación, siempre en tono cómico (k, 2011) .

Finalmente, la congruencia de López Dóriga, nunca estuvo cuestionada, pues nunca ha presumido de saber hablar inglés, por el contrario, durante el incómodo momento con Hopkins siempre estuvo a la altura, de acuerdo con lo relatado por Eduardo Martínez Soto Alessi.

#### **5.1.4 Conclusiones**

Las en las que está en riesgo únicamente la reputación, y que son una crisis involuntaria, sin daños materiales, sin personas específicas ofendidas, aunque sí con *moral outrage*, y que no ponga en juego la congruencia o los valores de la persona, puede utilizarse el recurso de reírse de sí mismo. Pues, fuera de ser un momento bochornoso, puede utilizarse para generar simpatía con el público e incluso con los *voyeurs*.

## **5.2 La crisis del hotel Casa Andina**

Esta crisis es bastante interesante para utilizar el Moanna, por varias razones que se explican a continuación:

La variedad de actores, hay muchos actores que participan en este caso, tanto de un lado como del otro. Es decir, desde quienes acusan hasta quienes apoyan a la Fundación Naumann. En el lado del apoyo, podemos mencionar a Cedice Libertad, y a todas las organizaciones que firman la carta de apoyo a la FNF, la embajada de Israel en el Perú y la embajada de Alemania. Mientras que desde el lado acusatorio está el periódico República de Perú, Aníbal Torres, primer ministro, el periódico Hildebrand en sus Trece, por mencionar solo algunos.

Riesgo de agrandamiento, esta crisis tiene por lo menos dos momentos donde claramente se podría agrandar la crisis tanto a países vecinos del Perú, como a Alemania.

Coherencia y *ethos*, la Fundación Friedrich Naumann hace uso de su *ethos* y coherencia en todo el caso, lo cual aporta a demostrar la utilidad predictiva de Moana, además de que vemos un caso de se utiliza la estrategia de sostener el argumento, que es un aporte de este modelo.

Una última razón por la que este caso es interesante, es la caza de clics, también en este caso vemos un momento en el que se busca alargar la crisis para seguir teniendo atención de la audiencia, a todas luces se buscaba obtener más clics.

### **5.2.1 Contexto y *ethos* de los actores:**

Esta crisis se analizará desde la perspectiva de la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, en su oficina para los Países Andinos en Lima, Perú (FNF, por sus siglas en inglés o FNS por sus siglas en alemán). La FNF es una fundación alemana y liberal, que está ligada al Partido Liberal, Democrático alemán. Como tal, en Alemania, las acciones que hace esta fundación fuera del país son vistas como las acciones del partido mismo en el mundo.

La Fundación Friedrich Naumann es promotora de los valores clásicos liberales, como los derechos humanos, la democracia, el Estado de derecho y la economía de mercado social.

En Perú, en febrero del 2022, se vivía una tensa calma. El Presidente Pedro Castillo, del Partido Perú Libre, un partido de izquierda, había cambiado a su gabinete por cuarta vez en menos de un año. Por otra parte las encuestas mostraban que la desconfianza de la ciudadanía en Pedro Castillo era del 70% (Ipsos, 2022), y había rumores de que posibles mociones de vacancia podrían ser impulsadas en el

Congreso Peruano, que en ese momento se componía de la siguiente manera (datos a agosto del 2022, en Perú, los cambios de bancada son constantes por lo que es difícil encontrar la información de un momento particular en el tiempo, de junio del 2021 a agosto del 2022 hubo 35 renunciaciones y cambios de partidos).

Partido	Diputados	Bloque
Somos Perú	5	Derecha
Renovación Popular	9	Derecha
Podemos Perú	5	Derecha
Perú Libre	16	Izquierda
Perú Democrático	6	Izquierda
Perú Bicentenario	5	Derecha
No agrupados	6	Independientes
Juntos por el Perú	5	Izquierda
Integridad y Desarrollo	5	Derecha
Fuerza Popular	24	Derecha
Bloque Magisterial de Concertación Nacional	10	Izquierda
Avanza país - Partido de Integración Social	9	Derecha
Alianza para el Progreso	11	Derecha
Acción Popular	14	Izquierda

*Fuente: elaboración propia con información de La República*

El Congreso en ese momento, era presidido por María del Carmen Alva, del partido Acción Popular y era considerada la cara más visible de la oposición. El director para la oficina de FNF en Lima, era Jörg Denhert.

### **5.2.2 Los hechos**

El 9 de febrero del 2022 en el hotel Casa Andina Premium en Lima hubo una reunión en la que participaron los diputados Patricia Juárez y Hernando Guerra García, de Fuerza Popular; Jorge Montoya y Alejandro Muñante, de Renovación Popular; Norma Yarrow y José Williams, de Avanza País; Carlos Anderson (Podemos Perú), Lady Camones (Alianza para el Progreso - APP), Luis Arriola (Acción Popular- AP) y la Presidenta del Congreso peruano, María del Carmen Alva todos ellos diputados de oposición (Marchán, 2022).

La reunión se dio en el marco de una invitación que hizo la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Esto de acuerdo con la edición del 11 de febrero del 2022 del semanario Hildebrandt en sus trece.

Según la nota, los congresistas estaban ahí para crear un plan para vacar al presidente de Perú, Pedro Castillo. La Fundación Friedrich Naumann, que en ese momento era poco conocida en el círculo rojo peruano, fue presentada por Hildebrandt en sus trece como “una fundación de ultraderecha” (Marchán, 2022).

# Golpe de vista

ELOY MARCHÁN

Vacadores se reúnen en hotel miraflorentino y son sorprendidos por dos fotógrafos de este semanario. Nos ganamos con diversas confidencias y **con una estridente llamada de atención de la presidenta del Congreso a un interlocutor de ATV.** **"¡Cerrón les va a quitar el canal!", gritaba**




Encabeza la mesa, de amarillo, Norma Yarrow. Le siguen: el alemán Jörg Dehnet de la Fundación Naumann, María del Carmen Alva, Gustavo Nakamura y, al fondo, Patricia Juárez. (FOTO: César Zamalloa/H13)

En el exclusivo hotel miraflorentino Casa Andina Premium tuvo lugar el miércoles 9 de febrero una reunión de carácter reservado. Representantes de la oposición que apuesta por la vacancia, entre los que sobresalía la voz de la presidenta del Congreso María del Carmen Alva, almorzaron en el restaurante "Alma" y luego se reunieron a puertas cerradas en una sala del hotel. El único punto de la agenda era afinar la estrategia para sacar a Castillo de Palacio de Gobierno. Era un cónclave de tono conspirativo, pero el secretismo se fue al traste porque este reportero se coló en el evento.

*(Los subrayados son de origen de la fuente)*

*Fuente: Hildebrand en sus trece*

Posteriormente, el 12 de febrero del 2022 la Fundación Friedrich Naumann publicó el siguiente comunicado:



**COMUNICADO**

En días recientes ha circulado información falsa sobre las actividades que realiza nuestra fundación, nuestro objetivo siempre ha sido la promoción de las ideas de la libertad a nivel internacional, para lo cual realizamos talleres, cursos, conferencias, mesas de diálogo, entre otras actividades destinadas a tal fin.

En el marco de una serie de seminarios que hemos realizado desde marzo del 2021, el pasado 9 de febrero se llevó a cabo un taller que tuvo como temática la discusión sobre la crisis política en el Perú durante sus 200 años de historia, con motivo de propiciar espacios abiertos de diálogo y debate entre diversos especialistas y políticos que han seguido de cerca la problemática a través de los años.

El evento fue un acto dentro de la serie de eventos con el Congreso, y siempre están abiertos a todos los partidos y las diversas bancadas del Congreso de la República desde marzo de 2021. Es importante subrayar que este evento estuvo a cargo de nuestro socio Centro de Innovación de Políticas Públicas (CIPP), al que apoyamos con la cofinanciación de la sala y el servicio de catering. Al igual que en otros eventos realizados por la asociación, se invitó a personalidades de todos los grupos y afiliaciones políticas. Consideramos necesario mencionar que la FNF trabaja siempre con socios y organizaciones asociadas en los diversos países de la región Andina.

La Fundación Friedrich Naumann es una asociación liberal sin ánimo de lucro, creada en 1958 y presente en la región Andina desde 2018 con su oficina en Lima - Perú, dedicada a promover sociedades democráticas, libres y emprendedoras, bajo los principios de dignidad para todas las personas en todos los ámbitos de la sociedad. Baza su trabajo en valores de libertad, democracia, defensa de los derechos humanos y de la economía de mercado, basada en Alemania y es sujeta de auditorías por la Corte Federal y Gobierno Federal alemán.

Para nuestra fundación, la libertad de prensa y la libertad de expresión es un bien superior que defendemos en todo el mundo. Sin embargo, esta libertad también implica siempre una responsabilidad de informar con veracidad y una comprobación seria de los hechos.

Reafirmamos nuestra labor en la promoción de las ideas de la libertad, pluralidad y apertura en más de 65 países, para lo cual siempre estaremos dispuestos a trabajar con individuos, asociaciones e instituciones que defiendan los mismos principios, sin importar su vinculación o ideología política.

*Fuente: Twitter @FNF.Andinos*

Como se puede observar, en el comunicado se establece que las conferencias las venían realizando en conjunto con el Congreso peruano desde un año antes a la polémica reunión en Casa Andina, por un socio de la FNF, el Centro para la Innovación de Políticas Públicas (CIPP) (Fundación Friedrich Naumann, 2022).

El 14 de febrero del 2022 el Primer Ministro, Anibal Torres, en cadena nacional, ante la posibilidad de una moción de vacancia por la citada crisis, habló sobre la situación y mencionó a la Fundación Friedrich Naumann por ser la organizadora del evento junto con el Centro de Innovación de Políticas Públicas, e hizo una velada acusación en una segunda mención al decir que “la Fundación Friedrich Naumann es liderada por el alemán Jörg Denhert, esposo de Bertha María Carrillo, quien integró el plantel de asesores de Keiko Fujimori” (TVPE, 2022).

El 16 de febrero, organizaciones de Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia, y Venezuela publicaron una carta en redes sociales en apoyo a la Fundación Friedrich Naumann.

**A LA OPINIÓN PÚBLICA**

Nosotros, organizaciones amigas de la Fundación Naumann Países Andinos, manifestamos nuestra solidaridad y apoyo ante los recientes señalamientos que pretenden involucrarla en actividades que nada tienen que ver con su propósito y sus acciones. Quienes suscribimos hemos sido testigos del incansable trabajo de la Fundación Friedrich Naumann Países Andinos, en la defensa y promoción de la democracia, la libertad y los derechos humanos, desarrollando iniciativas y proyectos plurales que buscan el fortalecimiento institucional y del estado de derecho, ampliando su alcance más allá de Perú y consolidando su trabajo internacional con presencia en Colombia, Bolivia, Ecuador, Chile y Venezuela.

En la Fundación Naumann Países Andinos, hemos encontrado una institución responsable, sólida, seria, siempre dispuesta a abrir los caminos para el diálogo, la reflexión y el encuentro, con el ánimo de favorecer el debate democrático. Su presencia resulta fundamental para América Latina y respaldamos sus labores en la región andina.

Suscribimos,

- Asociación de Contribuyentes del Perú.
- Casa Liberal USMP.
- CEDICE Libertad.
- CERLALC.
- Construyendo Libertad.
- Escuela de Líderes Liberales.
- Escuela Debate.
- Estudiantes por la Libertad.
- Fundación Libre Razón.
- Fundación para el Progreso (FPP).
- Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP).
- Instituto Político para la Libertad (IPL).
- Leadership Institute Perú.
- LIBERA Bolivia.
- Libertank.
- Sumatec.
- Un Estado de Derecho (UED).
- Vente.

Fuente: Twitter @Cedice

Posteriormente, el 17 de febrero, Infostelle Perú, una organización solidaria con el Perú, con sede en Alemania, envió una carta abierta, de la cual se distribuyó copias a medios peruanos y alemanes, donde cuestionan las acciones de la Fundación Friedrich Naumann, entre ellos exigió la transparencia de los hechos ya que los fondos de la FNF se obtienen de los impuestos de los contribuyentes alemanes (Infobae, 2022).



Fuente: Infobae.com

El 18 de febrero, Jörg Denhert, director de la oficina Países Andinos de la FNF, compareció ante la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso del Perú, para aclarar el malentendido, y declaró que el problema se basó en que el CIPP no les recordó a todos los partidos del Congreso asistir a la sesión en cuestión, sino sólo a algunos partidos políticos, razón tal por la que se decidió terminar la relación con CIPP y por la misma se expresó “un profundo pesar” (Canal del Congreso Perú, 2022).

Para el 19 de febrero ya parecía que había terminado la crisis, sin embargo, el 21 de febrero Carlín, un caricaturista peruano de ideología de izquierda, publicó esta imagen como su cartón del día:



Fuente: Carlín Salazar, 2022

Misma que generó una reacción por parte de las Embajadas de Alemania e Israel en Perú en la forma del siguiente comunicado de prensa:

## COMUNICADO DE PRENSA

Las Embajadas de Israel y Alemania expresan su preocupación, y lamentan el uso de demostraciones y símbolos de antisemitismo en la discusión política en el Perú.

El Holocausto, fue uno de los periodos más oscuros de la historia mundial, y el uso simbólico nazi en el debate público desvaloriza el fallecimiento y sufrimiento de las víctimas durante ese sombrío periodo. Por lo tanto, demostraciones de antisemitismo deben de ser eliminadas de la esfera pública al no ser el Holocausto un acontecimiento de índole político.

Israel y Alemania están fuertemente comprometidos en continuar con la lucha contra el antisemitismo y sus manifestaciones, es por ello que el 20 de enero de este año, ambos países propusieron a las Naciones Unidas una resolución contra la negación y distorsión del Holocausto, resolución en la cual Perú fue signatario. Es por ello que lamentamos la ocurrencia de estas circunstancias donde se fomenta el uso cotidiano de este tipo de simbología.

Reiteramos la importancia del conocimiento y educación de los hechos históricos de uno de los periodos más dolorosos y fúnebres de la historia mundial.

**San Isidro, 22 de febrero de 2022**

Fuente: Embajada de Israel en Perú, 2022

Del anterior comunicado de prensa, hay poco que rescatar, es una condena a los mensajes antisemitas que se publicaron, y que los símbolos nazis no pueden ser parte de un juego político, pues constituyen un mensaje de odio. Sin conocer la intención del caricaturista, ni su posición, puedo presuponer que fue muy conveniente esta caricatura, pues captó la atención de dos embajadas y, muy probablemente, atrajo tráfico a su sitio web, por lo que el 24 de febrero publicó un segundo y el 25 un tercero, mismos que presento a continuación:



Fuente:(Carlín Salazar, 2022b)



Fuente:(Carlín Salazar, 2022c)

### 5.2.3 Análisis desde Moanna

Recordemos que analizaremos esta crisis desde la perspectiva de la Fundación Friedrich Naumann. No obstante, antes de iniciar el análisis, es importante señalar que esta crisis es multifactorial, pues hay dos grandes grupos de *stakeholders* relevantes, los peruanos y los alemanes. Como se dijo anteriormente, lo que hace la FNF en el mundo es percibido como la obra de los liberales en Alemania. Esta crisis se analizará del 9 al 24 de febrero del 2022, por la pertinencia en medios de la misma.

#### 5.2.3.1 Tipo de crisis

Potencialmente real, principalmente en Alemania, donde en caso de que la historia fuera retomada por medios alemanes *mainstream*, podría haberse vuelto una crisis muy escandalosa, afectando a la FNF en toda América Latina, Alemania y al Partido Liberal y, a largo plazo, podría repercutir en una caída de votos para el Partido Liberal y en una caída de fondos para la FNF a nivel global.

Dentro de la crisis en sí, hubo un momento, el 16 de febrero en el que, la carta de apoyo de los socios de la fundación al mostrar su apoyo a la FNF, pudieron hacer crecer la crisis fuera de el Perú. Pues, al pronunciarse al respecto del asunto, los *stakeholders* de los países donde ellos operan (distintos al Perú) podrían enterarse de la situación, logrando el efecto de agrandar la crisis.

### **5.2.3.2 Magnitud**

Pérdida de reputación, que es el riesgo mínimo, pero con el riesgo de ser incoherente con los valores de la FNF y además de contradecir la línea narrativa histórica de la Fundación y del Partido Liberal Alemán.

### **5.2.3.3 Cuadrante**

Esta crisis es interna, (provocada por un socio de la Fundación Friedrich Naumann) y no intencional. Para la FNF el problema fue, no de lo que se habló, sino el contexto de lo que se habló. Es decir, al no recordar la invitación a todos los partidos, pareciera una reunión secreta de los partidos de derecha con miras a vacar a Pedro Castillo. No obstante, el encuadre de Hildebrandt en sus trece, aportó mucho para darle esta narrativa a este caso.

### **5.2.3.4 Estrategia narrativa utilizada y congruencia**

Lo más importante para este caso era acabar con la crisis, es decir con la presencia en medios peruanos para evitar un posible agrandamiento a Alemania y que se pudiera cerrar el caso para poder regresar al trabajo con normalidad.

Sobre la estrategia narrativa podemos hablar de dos momentos, la primera, la FNF presenta su comunicado donde disminuye su participación en el evento, y minimiza la situación. Además, apela a sus buenas obras pasadas, su *ethos*, y a los valores que representa la Fundación en todo el mundo.

La segunda instancia, la del 18 de febrero, en la sesión en el Congreso peruano, la FNF, en voz de su representante, Jörg Denhert presenta su trabajo en el Perú y culpó al CIPP de las acciones tomadas, haciendo un *blame shifting*. Además de apelar al *ethos* y al trabajo que ha hecho la FNF Países Andinos, es decir, sostiene el argumento de ser liberales.

#### 5.2.4 Conclusiones

Esta crisis tiene un tenor mucho más fuerte que la anterior. Aquí estamos hablando de un contexto de alta polarización y crisis política. En este caso podemos pensar que la FNF tenía varios “atacantes” el primero fue el gobierno, pero también los medios que vieron en esta crisis una oportunidad de “cazar” clics y vaya que lo hicieron, tirando “anzuelos” que estimularan la reacción directa o indirecta de la FNF para prolongar la crisis todo el tiempo que fuera posible, pues, a ellos les traía más clics y significa mayores ingresos para el medio de comunicación, como lo dice un análisis de la misma Fundación Friedrich Naumann: “muchos medios recurran al contenido que genera tráfico y *clicks* con inserciones publicitarias” (Salcedo Campos, Arévalo Muñoz & Suárez García, 2023, p.6).

Hay que tomar en cuenta dos acciones que se tomaron para cambiar la narrativa de la crisis: la primera un *blameshift* hacia el CIPP para cambiar la narrativa impuesta por Hildebrandt en sus trece y el gobierno de Castillo. La segunda acción es el momento de manera deliberada se dejó de buscar reacciones hacia el caricaturista “Carlín”, pues solo se estaba utilizando la crisis comunicativa para generar una mayor cantidad de reacciones hacia sus propios cartones.

Por lo subrayado anteriormente, el *blameshift* y la disculpa que se hace por incompetencia por parte de la FNF es una estrategia adecuada para mitigar la crisis de comunicación que se hizo presente ante los hechos desarrollados en el Perú.

La manera en la que salió de la crisis la FNF fue demostrando su *ethos* y siendo coherente con este mismo. Se comportó de manera institucional y diplomática, en

vez de entrar en una guerra de declaraciones. Todo esto, le valió una salida relativamente suave de la crisis tanto con sus *stakeholders* locales en Perú como con los alemanes, donde no hubo al fin una crisis.

## **5.3 Caso 3: La precandidatura a gobernador de Roberto Palazuelos**

Este caso fue seleccionado para mostrar la diferencia con crisis donde solo está en juego la reputación, en este caso se implican la pérdida de vidas humanas con un alto grado de responsabilidad, además de ser un personaje cuya coherencia narrativa se ve severamente cuestionada durante el período que se analiza a continuación.

### **5.3.1 Contexto y *ethos* de los actores**

El 04 de enero del 2022, de acuerdo con el Instituto electoral de Quintana Roo (IEQROO, 2022), dio “inicio el periodo para el desarrollo de los procesos de selección interna de candidatas y candidatos de los partidos políticos” y el 21 de enero se registraría por el partido Movimiento Ciudadano (MC) como precandidato a la gubernatura del estado de Quintana Roo Roberto Palazuelos, después de sostener negociaciones con el PRD y el PAN para encabezar su alianza. (Vallejo, 2022). La intención de Roberto Palazuelos de entrar a la vida política no parecería una decisión tomada a la ligera, ya había dejado entrever sus intenciones al menos desde noviembre del 2020 (García, 2020).

Roberto Palazuelos era, hasta este momento, mejor conocido como actor y conductor de televisión, además de ser empresario. Su imagen respondía más bien a la de un actor, engreído, mamón (sic) y empresario (Rosado, 2020). Nunca había participado en política de forma pública, y había hecho público su gusto por las armas en Twitter (Palazuelos, 2015).

### 5.3.2 Los hechos

El 21 de enero del 2022, Movimiento Ciudadano anunció que Roberto Palazuelos sería precandidato a la gubernatura de Quintana Roo por este partido (Vallejo, 2021). El 3 de febrero dijo que "habría un ajuste de cuentas" contra quienes hacían campaña negra contra él, y que cuando fuera gobernador en el programa "De Primera Mano" de Imagen TV (Infobae, 2022). La historia, era sobre una persona que dijo que en uno de sus hoteles se "reciclaba la comida" (López, 2022).

*Te voy a decir una cosa, a mí ninguna guerra sucia me va a parar, y todas esas gentes que están difamándome yo estoy apuntando, estoy tomando nota; ya llegará el momento cuando yo sea titular del ejecutivo que ajustemos cuentas (Infobae, 2022).*

Ante las declaraciones del precandidato a la gubernatura de Quintana Roo, miembros del partido Movimiento Ciudadano como la senadora Patricia Mercado y el diputado federal Jorge Álvarez Máynez condenaron las declaraciones de Roberto Palazuelos.



**Jorge Álvarez Máñez** ✓  
@AlvarezMaynez



No creo que el problema haya sido que otros hayan “desvirtuado” lo que dijiste, Roberto. El problema es decirlo mientras se aspira a conducir los destinos de un estado.

La justicia de Quintana Roo debe servir para darle paz a la gente de ese estado, no para ajustar cuentas.



**Roberto Palazuelos** @robpalazuelos · 4 feb. 2022

Veo con sorpresa que se desvirtúa una declaración que di ayer. Nunca atentaría contra la libertad de expresión de nadie. Sin embargo, tengo el derecho, como todos, de llevar ante la justicia a quien me calumnie. Para esto están las leyes, para respetarlas y hacerlas valer.

[Mostrar este hilo](#)

4:47 p. m. · 4 feb. 2022

Fuente: Twitter, (Álvarez, 2022)



**Patricia Mercado** ✓  
@Pat\_MercadoC

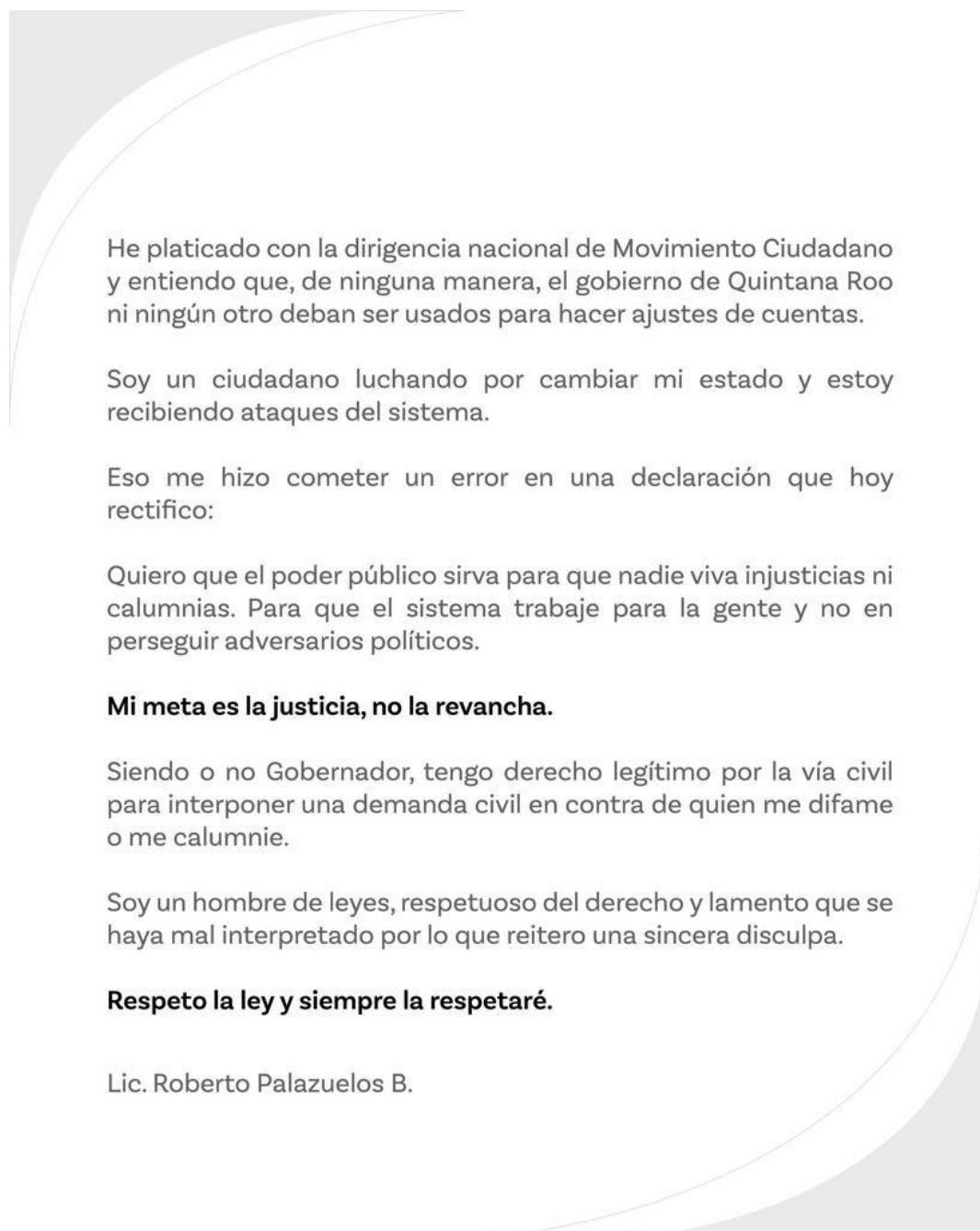


Es gravísimo que Roberto Palazuelos amenace con un "ajuste de cuentas" a una mujer que defendió sus derechos laborales. Es inadmisibles amenazar con usar un eventual poder como gobernador para tomar venganzas personales.

12:44 p. m. · 4 feb. 2022

Fuente: Twitter, (Mercado, 2022)

Más tarde, el mismo 4 de febrero Palazuelos publicó en su cuenta de Twitter una “Nota aclaratoria”, donde aseguraba que no usaría el poder político para perseguir a quienes difundieron las notas que él calificó como “guerra sucia”.



Fuente: Twitter (Palazuelos, 2022)

Posteriormente, el 6 febrero, según tuits encontrados, empezó a circular un video del 2020, donde Roberto Palazuelos le dijo en entrevista a Yordi Rosado que él,

junto a dos personas más que lo acompañaban habían asesinado a dos personas que encontró en su casa (Animal Político, 2022).

El 7 de febrero siguió Patricia Mercado realizando declaraciones sobre los comentarios y los videos que había sobre Roberto Palazuelos, dijo incluso que “No representa la plataforma de Movimiento Ciudadano” (Hernández, 2022)

Al día siguiente, el 8 febrero, Roberto Palazuelos ofreció una conferencia de prensa donde declaró que él no había matado a nadie, esto en respuesta al video donde claramente dice “matamos a dos cabrones (sic)” (Rosado,2020), para decir que él no había matado a nadie, que solo había hecho dos tiros al cielo. (Proceso, 2022).

Finalmente, el 18 de febrero empezó a circular un video donde Palazuelos apareció con José Manuel Garza Rendón, presunto ex líder del cártel del Golfo. El contexto no se dio a conocer ni se esclareció.



Fuente: Twitter (@AmirIbrahimQRoo, 2022)

El 18 de febrero del 2022, se dio a conocer que Roberto Palazuelos no sería el candidato de Movimiento Ciudadano y se anunció que el candidato de Movimiento Ciudadano sería el ex precandidato de Morena a la gubernatura de Quintana Roo, José Luis Pech (Gómez Leyva, 2022).

Un punto importante a destacar es que Roberto Palazuelos tenía mucho conocimiento entre los quintanarroenses derivado de su carrera como actor. En una encuesta dada a conocer en septiembre del 2021, encabezaba el conocimiento entre posibles precandidatos de distintos partidos (Flores Hernández, 2021). Posteriormente, el 14 de febrero del 2022, se publicó otra encuesta donde estaba en segundo lugar, con 23.3% de la intención de voto, mientras Mara Lezama de Morena, encabezaba dicha encuesta con 28.4%.

Una tercera encuesta realizada por Rubrum hecha el 17 de febrero encontró que Palazuelos tenía una intención de voto del 6.8% y el 26 del mismo mes José Luis Pech como candidato de MC, tenía una intención del 9.9% (Rubrum, 2022). Si bien Pech como candidato de Movimiento Ciudadano perdió con 170 mil votos (12.944%) contra los casi 310 mil (57%) de Mara Lezama, no debe considerarse una cantidad menor, pues la alianza PAN-PRI-PRD obtuvo 87,369 sufragios (16.08%) (Instituto Electoral de Quintana Roo, 2022) por lo que MC obtendría el segundo lugar en la carrera por la gubernatura de Quintana Roo.

### **5.3.3 Análisis desde Moanna**

Se tomará esta serie de crisis como una sola, aunque podría tomarse como varias. Esta crisis se analizará desde el 21 de enero del 2022 hasta el 17 de febrero del 2022, que es el lapso desde que Palazuelos se inscribió como precandidato de Movimiento Ciudadano a la gubernatura de Quintana Roo hasta que se dio de baja de la contienda.

### **5.3.3.1 Tipo de crisis**

Real. Esta crisis pone en peligro la candidatura en el plazo más inmediato y la elección a la gubernatura en una segunda instancia.

### **5.3.3.2 Magnitud**

Pérdidas humanas (por la admisión de pérdidas humanas), que es la magnitud máxima, adicionalmente con responsabilidad directa, aunada a las otras crisis que tuvo.

### **5.3.3.3 Cuadrante**

Interna, e intencional. La mayoría de las acciones se desataron de declaraciones y hechos producidos directamente por Palazuelos. Fue él quien hizo las diversas entrevistas y comentarios, fue él quien le disparó a alguien, aunque después se desdijo y finalmente, fue él quien posa con un ex líder del narcotráfico.

### **5.3.3.4 Estrategia narrativa utilizada y congruencia**

La narrativa de Palazuelos es muy incongruente. Palazuelos, por el *ethos* del que habla Yordi Rosado, debió pensar en buscar una narrativa similar a la de Trump, jugando el papel de antihéroe. Un personaje que sabe de qué va la política “real” y que hará de todo para proteger el estado en el cual quiere alcanzar la gubernatura.

Sin embargo, ante las crisis presentadas, lo que Palazuelos hizo fue victimizarse, desdecirse, y buscar hacer un *blameshift*. Así perdiendo la narrativa de “yo soy un tipo más grande que la vida” y pasando a “soy una víctima de los poderes”. Podría decirse que en este caso la pérdida de congruencia es fuerte, pues la persona que era conocida y aceptada por su arrogancia y su entendimiento de que la vida es más que seguir las reglas, fue diezmado por su propia base, es decir, la gente de su partido.

## **5.3.4 Conclusiones**

La crisis de Roberto Palazuelos, es un ejemplo de cómo se puede perder fácilmente la coherencia por diversos factores que se presentaron a lo largo de este caso:

La falta de afinidad entre el partido Movimiento Ciudadano y el precandidato Roberto Palazuelos. Esta falta de afinidad probablemente, deriva de una ausencia de consenso en la cúpula de MC. Una posibilidad una hipotética imposición de la candidatura de Roberto Palazuelos como candidato a la gubernatura por Quintana Roo fuera lo detonó que Patricia Mercado se permitiera hacer comentarios en contra de Roberto Palazuelos, al no estar de acuerdo en que se permitiera su candidatura a gobernador de Quintana Roo por MC.

Adicionalmente, podría concluirse que no se realizó una investigación a profundidad del perfil de Palazuelos previo a aceptar que fuera precandidato a gobernador por parte de la dirigencia del partido pues parte de la información que detonó la crisis, como la entrevista que tuvo Palazuelos con Yordi Rosado o los tuits donde presume sus armas ya eran públicos previo a su nombramiento.

Probablemente Palazuelos pudo tener un mejor desempeño en caso de ser candidato independiente y haber sostenido sus posiciones como un “político realista” que “defiende lo suyo”, y que no permite que se burlen de él. Por ejemplo, en las crisis que tuvo, al respecto del “ajuste de cuentas” pues se le acusó de “usar el poder para venganzas personales”, en vez de disculparse pudo haber utilizado una táctica de atacar al acusante de venderse a intereses perversos, y a lo que se refería en cuanto a “ajuste de cuentas” era a “acabar con la forma mezquina de hacer política de algunos partidos”, acabando así con la corrupción en Quintana Roo.

De la misma forma, al respecto de “las dos personas que asesinó”, pudo haber mantenido la posición utilizando un argumento en las líneas de “ser un tipo en serio que sabe defender su casa” y hacer un paralelismo con defender Quintana Roo de la misma manera para acabar con la inseguridad, o con cualquiera que se quisiera meter con él. De esta manera, al mantener su posición, le habría puesto la presión

a quién podría criticarlo pues se asumiría que ellos no tienen el valor de defender a su familia.

Finalmente, sobre el video donde aparece con un ex líder de un cártel, sería más fácil hacer un argumento apegado a la *realpolitik*, hablar de ser un político que sabe cómo funciona el mundo, y que precisamente por eso sabe cómo acabar con la inseguridad.

Si Palazuelos hiciera un segundo intento por ingresar a la política tendría que hacerlo como un *outsider* alguien que hace quedar mal a los políticos con sus “respuestas acartonadas y que buscan quedar bien con todos los electores”, de nuevo muy al estilo de Trump.

## 5.4 Conclusiones de la aplicación del modelo

El modelo funciona adecuadamente en predecir los resultados de los casos seleccionados, el modelo se sostiene con efectividad para predecir cuáles son aquellos casos donde se encontrarán consecuencias reales a cada una de las crisis. Sin embargo, en situaciones diferentes a los casos seleccionados, puede llegar a ser complicado saber si tuvo o no un efecto profundo la crisis. Por tanto, se requiere de más casos para conocer los efectos en diversas situaciones.

Dicho lo anterior, en caso de contar con los recursos un actor político siempre puede hacer grupos de enfoque, posteriores a la crisis para entender cuál ha sido el efecto de la misma.

Adicionalmente, el éxito o fracaso en la aplicación de este modelo desde el punto de vista de un consultor, o un actor, será muy distinto al de quien lo aplica como análisis. Pues si bien los objetivos que se establecen como parámetro para medir el

éxito en una crisis pueden no ser conocidos para quien realiza el análisis y por tanto saber si tuvo algún efecto duradero posterior a la crisis.

Sin importar esta diferencia en apreciación, resulta clave que se establezcan métricas que no sean muy difíciles de medir para cada parte, pues de esto depende realmente el entender si se cumplieron los objetivos trazados.

## 6. Conclusiones generales

Derivado de los anteriores apartados a continuación se extraerán conclusiones de este documento en tres apartados: la conceptualización de la crisis de comunicación que existe en la literatura actual, la necesidad de un modelo específico para comunicación política y sobre la aplicación del modelo en específico.

### 6.1 La conceptualización de la crisis de comunicación política actual

La conceptualización de la crisis de comunicación política que existe en la literatura actual no incluye un modelo particular para las crisis de comunicación política, es decir toma “prestado” modelos desarrollados para el sector privado, como el de Coombs y Benoit. Este punto se ve de manera más clara con las definiciones que se presentaron a lo largo del presente documento, donde hacen claras alusiones a su naturaleza de actores privados, excluyen *stakeholders* de actores políticos y no reconocen algunas de las necesidades, comportamientos y objetivos de los actores políticos. Por su parte, el modelo encontrado que sí es para escenarios políticos, el modelo de Boin, 't Hart y McConell, es particular para actores específicos (gobiernos predominantemente parlamentarios), que desarrollan en crisis que vienen del exterior, como propone. Es decir, este modelo no aporta un análisis desde actores que no se encuentran en el poder, ni de cómo entender las crisis que vienen del exterior. Así mismo, no presupone actores que no sean gubernamentales, como organizaciones de la sociedad civil.

No se encontró una definición de crisis de comunicación política en la bibliografía revisada, lo cual es un vacío clave en la literatura académica actual, pues hoy más que nunca se produce contenido comunicativo y por tanto, existe un mayor potencial de que se desarrolle una crisis comunicativa, especialmente en la esfera de la comunicación política.

La falta de inclusión de la crisis política es notoria en el caso de los modelos de Benoit, y Coombs, por lo que hay un vacío para un modelo específico de análisis y manejo de crisis en la comunicación política actual. Dicho espacio, podría argumentarse, busca ser ocupado por el modelo de *crisis exploitation*. Sin embargo, el modelo de *crisis exploitation* tiene una limitación clara: abarca solamente a autoridades en posiciones de poder político con miras a cambiar la política pública. Es decir, este modelo no persigue otro tipo de objetivos que no sean modificar las acciones de un gobierno, como una ley o una regulación. Por lo que se excluye la pugna electoral, que es el espacio donde podría argumentarse se da la mayor cantidad de choques entre partidos políticos pues es donde están en juego las posiciones de poder. Otro espacio, son las pugnas de poder, o de imposición de narrativas, es decir, donde está en riesgo el prestigio únicamente. Tampoco se incluyen a otros actores políticos, como son los medios o las organizaciones de la sociedad civil.

Adicionalmente, el modelo *crisis exploitation*, de acuerdo con lo presentado por los autores, solo fue aplicado a desastres naturales, y ataques terroristas. Es decir, deja de fuera a otras posibles víctimas, que no sea un gobierno, como potenciales objetivos de críticas. Algunos posibles actores que se dejan fuera son partidos, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales o actores difusos que no tienen un rostro claro como la población de una ciudad o el movimiento hacktivista *Anonymous*.

Una última limitación del modelo *crisis exploitation* es que no contempla las redes sociales como una arena de batalla por la imposición de narrativas y se centra principalmente en los medios masivos tradicionales de comunicación, que hoy por hoy son parte del escenario incluso podría considerarse a los medios masivos de comunicación como parte de los actores políticos más relevantes, sin embargo, el centro de batalla discursiva parece haber cambiado a los medios de comunicación digital.

En este sentido, es importante pensar en las veces que un político ha creado problema, o una crisis para resolverla. Crear crisis o identificar situaciones donde es posible amplificar el problema para perjudicar al contrario o crear crisis para lucirse como un héroe, es una estrategia arriesgada pero común en el ámbito político. Sin embargo, este tipo de tácticas no son analizadas en general dentro de los marcos del análisis de crisis como una posibilidad siquiera. Todos estos vacíos dan pie a que haya un espacio para un modelo con las características que presenta Moanna, un modelo que busca abarcar una diversidad de actores y contextos.

## **6.2 Sobre las necesidades de un modelo específico para comunicación política**

La comunicación política es un área que requiere de su propio análisis, investigación y creación de marcos de análisis de fenómenos comunicativos. La mera existencia de la comunicación política como un área independiente de la comunicación es prueba misma de este argumento.

Dicho lo anterior, no se puede esperar que la comunicación política utilice los mismos modelos que se utiliza en la industria privada, pues como se ha expuesto, tiene distintos *stakeholders*, y por lo general, es una batalla con objetivos distintos. Podríamos resumir estas diferencias en que los políticos compiten por el poder, mientras que las empresas por el dinero. Una vez resuelto esto, se entiende que los modelos de manejo de crisis deben ser distintos para atender distintas necesidades y objetivos.

Cuanto más, es la naturaleza de las empresas no buscar el bien común de la mayoría de la población o de quienes no adquieren sus productos o servicios. Esto es algo que es diametralmente opuesto a los gobiernos. Donde se busca beneficiar a sectores de la población independientemente de si votaron o no por el gobierno en cuestión. Los partidos políticos mismos, de manera generalizada, buscan

convencer además de sus militantes (cuyo equivalente en el sector público serían los suscriptores), a la sociedad en general de que ellos son siempre la mejor opción.

Adicionalmente, la clasificación de las crisis por parte de Coombs, hace muy evidente que hay poco o ningún espacio para cuestiones políticas, al tener clasificaciones que aluden específicamente a la industria privada. Algunas de las que se mencionaron previamente son daños por errores técnicos en productos y efecto derrame.

Vale la pena mencionar, que el punto central de los modelos de Coombs y Benoit, es la responsabilidad, principalmente la percepción de la responsabilidad de los actos. Es con base en esto es que generan las respuestas de sus respectivos modelos. Lo mismo sucede con el modelo de *crisis exploitation*, se centra en la responsabilidad como punto clave de comienzo, para que una vez establecido esto se desarrolle la respuesta. Sin embargo, ninguno de estos modelos contempla por su parte el *ethos* de los actores en una crisis. Es decir, es un tema que se omite en estos modelos. Por lo que, al no tomarse en cuenta este factor, se puede caer en una incongruencia entre la imagen que históricamente ha presentado el actor y, por tanto, caer en una crisis mayor o perder a la base.

De manera similar, los modelos mencionados, con excepción del de Coombs, no toman en cuenta la escala de las crisis, no existe una claridad en las diferencias que hay desde un rumor, hasta la pérdida de una vida. Factores de tal importancia, que en el modelo Moanna, se ha llamado magnitud de la crisis, es parte fundamental de esta propuesta.

Volviendo a al *ethos* de cada actor, es de suma importancia resaltar el rol que juega y ha jugado cada actor, no podemos dejar de tomar en cuenta qué tipo de acciones y valores vienen a la mente la generalidad de las personas cuando se piensa en estos actores. Esto, por tanto, es una clave para planear y entender la respuesta, pero también, para explicar porque algunas narrativas no permean en la sociedad.

Finalmente, ninguno de estos modelos contempla la creación de crisis como una forma de hacerse conocido, así como que existen crisis que no requieren ser atendidas, aunque sí parecieran crisis para parte de la audiencia.

### **6.3 Sobre la aplicación del modelo Moanna**

No cabe duda que este modelo requiere de más pruebas, por ejemplo, queda espacio aún para probar el modelo desde la perspectiva de actores actuales que parecieran vivir en crisis constantes. Este tipo de ejercicios requiere de un análisis de largo aliento para entender el *ethos* de actores que han hecho de las crisis su forma de gobierno. Me refiero, principalmente a presidentes y gobernadores que utilizan la controversia como una forma de obtener cobertura mediática.

Una vez reconocida esta limitación con respecto a su aplicación, se podría decir que Moanna ha sido aplicada a contextos particulares que están fuera de los límites de las crisis que se presentan modelos como el de reparación de imagen, SCCT, y el de *crisis exploitation*.

Adicionalmente, los modelos presentados fueron creados previo a la predominancia de las redes sociales como espacios discursivos masivos. El más actual de los modelos es *crisis exploitation*, que se publicó en 2009, una fecha mucho anterior a la explosión de las redes sociales en 2009 que fue la primera vez que Twitter fue utilizado como fuente periodística. Esto hace que los marcos mencionados anteriormente, estén desactualizados en cuanto a cómo funciona la comunicación actualmente.

Una aportación importante que se hace con el Modelo de Análisis Narrativo (Moanna) es subrayar la importancia que tiene la coherencia con el *ethos* de los actores, pues podría deducirse que al no ser mencionada la coherencia en los modelos presentados, podría utilizarse mensajes que no son coherentes como una

forma de narrativa válida (de acuerdo con estos modelos), lo cual, sin duda, empeoraría cualquier crisis.

Otra contribución importante es la aparición de nuevas estrategias narrativas para manejar las crisis como sostener el argumento y reírse de sí mismo. Estas dos estrategias no son mencionadas por ninguno de los modelos revisados. Sin embargo, son formas legítimas de enfrentar una crisis que cualquier comunicólogo debe tener a la vista, pues acercan más al actor en cuestión al público, al sostener sus valores, así como humanizarse al reírse de las acciones de uno mismo. Estas estrategias no son invenciones, sino, como se muestra en las aplicaciones, ya han sido utilizadas en el pasado por actores políticos. Solamente no se habían clasificado como una forma de manejo de crisis.

Un área que no ha sido analizada en la comunicación política ni en los modelos de manejo de crisis son las crisis creadas. Ningún autor consultado toma en cuenta la posibilidad de crear una crisis con motivos publicitarios. Esta táctica, puede verse utilizada desde hace mucho tiempo en el ámbito deportivo, principalmente del boxeo y la lucha libre. Donde vemos claramente el uso del antagonismo como una manera de hacer más grande la narrativa de pelea (el evento deportivo). Pelea misma que con o sin el antagonismo se llevará a cabo, pero que cuando se le agrega un componente narrativo, como lo hizo en su momento Mohamed Alí, por ejemplo, no habían tenido tanta atención.

Adicionalmente, a lo largo de este trabajo se propuso cambiar el entendimiento que se tiene sobre los vacíos comunicacionales. Estos vacíos no deben de pensarse como un “espacio que puede ser llenado”, porque si lo consideramos así, caemos en la falsa impresión de que la audiencia es un recipiente que se puede vaciar y llenar, cuando es todo lo contrario. La imposición de una narrativa, ya sea falsa o verdadera, es como un primer golpe muy certero en una pelea entre dos boxeadores, quien recibe el golpe se puede recuperar, sí, pero ya va perdiendo.

Esto nos quita la ilusión de que los espacios que se llenan no pueden volver a llenarse con una nueva narrativa, simplemente, es más difícil cambiarla.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el posible desarrollo de criterios y métricas de evaluación que pudieran funcionar a manera de hoja de ruta para tomar en cuenta en cada una de las crisis. Deberá analizarse si bien esta es una cuestión que deberá generar cada actor o si bien hay alguna forma de llegar a indicadores generalizados.

Un tema que requiere de mayor investigación para entender si ha cambiado y cómo, son las estrategias de manejo de escándalos sexuales. Si bien hoy parecería que recibimos más información de este tipo, donde la vida íntima de un actor político se filtra a los medios, no sabemos realmente cuál es la mejor manera de manejar dicha crisis en una época que tiene una actitud muy distinta hacia la sexualidad de las personas, principalmente en el post #MeToo.

Otro aspecto en el que se debe profundizar, son los fracasos de las estrategias, si bien el caso de Roberto Palazuelos es paradigmático dentro de los casos analizados, se requieren más casos que nos permitan ampliar el conocimiento de este tipo de situaciones.

Hay todavía mucho que explorar e investigar sobre la coherencia narrativa. Hace falta un mayor número de casos, que permita entender si las estrategias que se plantean en un ambiente cultural diferente tienen los mismos resultados. Sería interesante analizar si el Moanna se sostiene en distintas culturas donde las expectativas y perspectivas que hay de los gobiernos son distintas.

Adicionalmente, se requiere un análisis del manejo de crisis que realizan actores políticos populistas a lo largo de años y revisar cómo afectan las crisis a estos personajes, lo mismo a dictadores. Aunque si bien, se presenta el Moanna como método para analizar y sobrellevar crisis en sistemas democráticos o medianamente

democráticos, también sería interesante revisar cómo influyen las crisis a aquellos contextos donde no hay una democracia o hay democracias endeble.

En conclusión, el modelo Moanna representa un aporte significativo a la comunicación política, llenando un vacío teórico y práctico mediante un enfoque adaptado a las necesidades y realidades de este campo.

# 7. Bibliografía

## 7.1 Citas académicas

Agle, B.R., Mitchell, R.K. y Sonnenfeld J.A. (1999) 'Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values', *Academy of Management Journal*, 42(2), 507-525.

Allern S y Pollack E (eds) (2012) *Scandalous! The Mediated Construction of Political Scandals in Four Nordic Countries*. Göteborg: Nordicom.

Boin, A., 't Hart, P., & McConnell, A. (2008). Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy*, 16(1), 81–106. <https://doi.org/10.1080/13501760802453221>

Battistella, E. L. (2016). *Sorry about That: The Language of Public Apology*. Oxford University Press. [Versión Kindle]. Consultado en Amazon.com

Benoit, W. L. (2014). *Accounts, Excuses, and Apologies, Second Edition: Image Repair Theory and Research*. SUNY Press. [Versión Kindle]. Consultado en Amazon.com

Benoit, W. L. (2017). *Image Repair on the Donald Trump "Access Hollywood" Video: "Grab Them by the Pssy"*. *Communication Studies*, 68(3), 243-259. <https://doi.org/10.1080/10510974.2017.1331250>

Coombs, W. T. (n.d.). Crisis and Crisis Management. In *Encyclopedia of Public Relations*. <https://doi.org/10.4135/9781452276236.n115>

Coombs, W.T. y Holladay, S.J. (2005) 'Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis', in N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe and C.E.J. Hartel (eds.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings*, Elsevier: New York, pp.271–288.

Coombs, W.T. (2007) *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.

Coombs, W.T. (2007b) *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The*

Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp Reputation Rev* 10, 163–176 (2007). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T., y Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252–257. doi:10.1016/j.pubrev.2008.04.001

Coombs, W. T., y Timothy Coombs, W. (2014). *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. <https://doi.org/10.4135/9781544308531>

Coombs, W.T., Claeys, A.S., y Holladay, S.J. (2017). Social Media's Value in Crisis: Channel Effect or Stealing Thunder? In L. Austin and Y, Jin (Eds.) *Social Media and Crisis Communication* (pp. 159-167). New York: Routledge.

Coombs, W.T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.

Coombs, W.T. (2020). Political Public Relations and Crisis Communication A Public Relations Perspective. In *Political Public Relations Concepts, Principles, and Applications* (2nd ed.). Capítulo, Routledge.

Dezenhall, E., y Weber, J. (2011). *Damage Control (Revised & Updated): The Essential Lessons of Crisis Management*. Easton Studio Press, LLC.

Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills: New Millennium.

Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., y Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: the effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893–908.

Goodenough W. Moral outrage: Territoriality in human guise. *Zygon*. 1997;32(1):5–27.

Hampton, K., Rainie, L., Lu, W., Dwyer, M., Shin, I., y Purcell, K. (2020, 17 de agosto). Social Media and the “spiral of silence.” Pew Research Center: Internet, Science & Tech. <https://www.pewresearch.org/internet/2014/08/26/social-media-and-the-spiral-of-silence/>

Hansson, S. (2015). Discursive strategies of blame avoidance in government: A framework for analysis. In *Discourse & Society* (Vol. 26, Issue 3, pp. 297–322). <https://doi.org/10.1177/0957926514564736>

Hjarvard, S. (2013). *The mediatization of culture and Society*. Routledge.

Hood C. (2011) *The Blame Game: Spin, Bureaucracy and Self-preservation in Government*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kahan, D. Why we are poles apart on climate change. *Nature* 488, 255 (2012).

Kahan, Dan M., Peters, Ellen, Dawson y Slovic Paul (2017). Motivated numeracy and enlightened self-government. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 54–86. <https://doi.org/10.1017/bpp.2016.2>

Kaplan, J., Gimbel, S. y Harris, S. Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence. *Sci Rep* 6, 39589 (2016). <https://doi.org/10.1038/srep39589>

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., y Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118.

Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., y Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Vol. 99, Issue 1, pp. 49–65). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.002>

Lakoff G (2008) *The Political Mind: Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain*. New York: Penguin Group. [Versión Kindle]. Consultado en Amazon.com

Lazare, A. (2005). *On apology*. Oxford University Press. [Versión Kindle]. Consultado en Amazon.com

McLaughlin, M. L., Cody, M. J., y Rosenstein, N. E. (1983). Account sequences in conversations between strangers. *Communication Monographs*, 50, 102–125.

Miller, Arthur H. 1974. "Rejoinder to 'Comment' by Jack Citrin: Political Discontent or Ritualism?" *American Political Science Review* 68(September):989-1001.

Nätti, Satu; Rahkolin, Suvi; Saraniemi, Saila (2014). "Crisis communication in key account relationships". *Corporate communications*, v. 19, n. 3, pp. 234-246.  
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0056>

Offe, C. (1976). "Crisis of crisis management": elements of a political crisis theory. *International Journal of Politics*, 6(3), 29–67.

Perry, R.W. (2007). What Is a Disaster?. In: *Handbook of Disaster Research. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer, New York, NY.  
[https://doi.org/10.1007/978-0-387-32353-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-0-387-32353-4_1)

Quarantelli, E. L. (2005). A social science research agenda for the disasters of the 21st century: Theoretical, methodological and empirical issues and their professional implementation. En R. W. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), *What is a disaster? New answers to old questions* (pp. 325-350). International Research Committee on Disasters.

Rodríguez González, M. M. R., Marauri Castillo, I., y Cantalapiedra González M. J. (2013). La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis. <https://doi.org/10.4185/rics-2013-985>

Romano, N. (2012, noviembre). "What Was Done Cannot Be Undone": Present-Day Apologies of Political Leaders for Transgressions of a Nation's Past. *Kroeber Anthropological Society Papers*, 101, 79-97.  
[http://kas.berkeley.edu/documents/Issue\\_101/8-Romano.pdf](http://kas.berkeley.edu/documents/Issue_101/8-Romano.pdf)

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

Rubio Núñez, R., Garcia Rossó, R., & Sánchez, V. (2024). *Desinformación: Cómo entenderla, combatirla y protegerse de sus efectos*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. <https://www.freiheit.org/>

Saura P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas* Madrid: Edisofer.

Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. y Snider, M. (1998) 'The compatibility of corrective action in organizational crisis communication', *Communication Quarterly*, 46, 60–74.

Sigal, J., Hsu, L., Foodim, S., y Betman, J. (1988). Factors Affecting Perceptions of Political Candidates Accused of Sexual and Financial Misconduct. In *Political Psychology* (Vol. 9, Issue 2, p. 273). <https://doi.org/10.2307/379095>

Salcedo Campos, M. J., Arévalo Muñoz, A. P., & Suárez García, A. A. (2023). *Periodismo emprendedor: La esperanza para la libertad de prensa en América Latina*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. [https://shop.freiheit.org/download/P2@1538/757383/Paper%20Periodismo\\_ES.pdf](https://shop.freiheit.org/download/P2@1538/757383/Paper%20Periodismo_ES.pdf)

Sturges, D.L. (1994) 'Communicating through crisis: A strategy for organizational survival', *Management Communication Quarterly*, 7, 297–316.

Thompson, John B. (2000): *Political Scandal. Power y Visibility in the Media Age*. Oxford, Polity Press. [Ed. cast.: *El escándalo político: poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*, Barcelona, Paidós, 2000]

Tomlinson, E. Dineen, B., y Lewicki, R.J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30, 165-187. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003>

Van der Linden, S. (2023). *Foolproof: why misinformation infects our minds and how to build immunity*. First American edition [Kindle version]. New York, NY, W.W. Norton & Company.

Weaver R.K. (1986) The politics of blame avoidance. *Journal of Public Policy* 6(4): 371–398.

Zurro-Antón, N., Moreno, M.-Á., y Fuentes-Lara, M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación en comunicación". En *Profesional de la información*, v. 30, n. 1 <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>

## 7.2 Citas hemerográficas

Alva, D. (2022, 6 de agosto). *Del Congreso que votamos al Congreso que tenemos: renunciadas, expulsiones, cambios y nuevas bancadas en el primer año*

*del Legislativo*. LR Data: investigación social y periodismo de datos.  
<https://data.larepublica.pe/del-congreso-que-votamos-al-congreso-que-tenemos-renuncias-expulsiones-cambios-y-nuevas-bancadas/>

Álvarez Máynez, J. [AlvarezMaynez]. (2022, 4 de febrero). No Creo Que El problema Haya sido que otros hayan “Desvirtuado” lo que dijiste, Roberto. el problema es decirlo mientras se aspira a conducir los destinos de un estado. La Justicia de Quintana Roo Debe Servir para Darle Paz a la gente de ese estado, no para ajustar cuentas. Twitter. Consultado el 6 de junio del 2023.  
<https://twitter.com/AlvarezMaynez/status/1489732407368507396>

Animal Político. (2022, 7 de febrero). *Palazuelos, aspirante a la gubernatura en Qroo, Reconoció Asesinato*. Animal Político.  
<https://www.animalpolitico.com/sociedad/roberto-palazuelos-qroo-asesinato>

BBC. (2015, 27 de noviembre). Donald Trump denies mocking disabled reporter. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-34940861>.

Canal del Congreso Perú.[canalcongresoperu](2022, 18 de febrero). Sesión Extraordinaria de la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso del Perú del 18 de febrero del 2022. Facebook. <https://fb.watch/bfJTuhCmKx/>.

Carlín Salazar, C. A. (2022, 21 de febrero). Carlincatura del 21 de febrero del 2022. La República. cartón. Consultado el 23 de abril del 2023 en:  
<https://larepublica.pe/carlincatura/2022/02/21/carlincatura-de-hoy-lunes-21-de-febrero-de-2022>.

Carlín Salazar, C. A. (2022b, 24 de febrero). Carlincatura del 24 de febrero del 2022. La República. cartón, La República. Consultado el 22 de abril del 2023 en <https://larepublica.pe/carlincatura/2022/02/24/carlincatura-de-hoy-jueves-24-de-febrero-de-2022>.

Carlín Salazar, C. A. (2022c, 25 de febrero). Carlincatura del 25 de febrero del 2022. La República. Cartón, La República. Consultado el 23 de abril del 2023, en <https://larepublica.pe/carlincatura/2022/02/25/carlincatura-de-hoy-viernes-25-de-febrero-de-2022>.

Cedice Libertad. [CEDICE]. (2022, 16 de febrero). Apoyamos la labor de la Fundación Friedrich Naumann, Países Andinos en su excelente labor por la

#libertad pic.twitter.com/zdmfym8bos. Twitter. Consultado el 24 de abril del 2023, en <https://twitter.com/CEDICE/status/1494003338727329794>

Cid, A. S. (2023, May 3). *Sheinbaum, dos años después del derrumbe del metro que dejó 26 muertos: "Siempre hemos dado la cara, no hay nada que ocultar."* El País México. <https://elpais.com/mexico/2023-05-03/sheinbaum-dos-anos-despues-del-derrumbe-del-metro-que-dejo-26-muertos-siempre-hemos-dado-la-cara-no-hay-nada-que-ocultar.html>

El Financiero Bloomberg. (2017, 7 de febrero). *No me arrepiento de haber dicho que robaba poquito: Layín* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YjpCmzWjiJg>

Embajada de Israel en Perú. [IsraelinPeru]. (2022, 22 de febrero). Comunicado de Prensa | Nuestra Embajada y la Embajada de Alemania en Lima emiten el siguiente comunicado: Pic.twitter.com/FgOsNhpWM. Twitter. Consultado el 24 de abril del 2023, en: <https://twitter.com/IsraelinPeru/status/1496241650892521474/>

Flores Hernández, V. (2021, 30 de septiembre). *Encabeza Roberto Palazuelos Tendencias en Quintana Roo para 2022*. Sin Reserva. Consultado el 8 de junio del 2023 <https://sinreserva.com.mx/encabeza-roberto-palazuelos-tendencias-en-quintana-roo-para-2022/166679/>

Fundación Friedrich Naumann Para la Libertad Oficina Países Andinos. [FnfAndinos]. (2022, 13 de febrero). Comunicados a la Opinión Pública pic.twitter.com/awXzEbH4YK. Twitter. Consultado el 22 de abril del 2023 en: <https://twitter.com/FnfAndinos/status/1492667538609774599>

García, A. (2020, 4 de noviembre). Roberto Palazuelos no le teme a envejecer. *El Universal*.

Gómez Leyva, C. (2022, 19 de febrero). *Roberto Palazuelos no será candidato de MC a la gubernatura de Quintana Roo*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=szfXv5b2JCg&ab\\_channel=Exc%C3%A9lsiorTV](https://www.youtube.com/watch?v=szfXv5b2JCg&ab_channel=Exc%C3%A9lsiorTV)

Heraldo de México. (2022, 14 de febrero). *Elecciones México 2022: En Quintana Roo, Mara Lezama Se Coloca Al Frente*. El Heraldo de México. Consultado el 8 de junio del 2023 <https://heraldodemexico.com.mx/elecciones/2022/2/14/elecciones-mexico-2022-en-quintana-roo-mara-lezama-se-coloca-al-frente-378442.html>

Hernández Zamora, A. (2022, 7 de febrero). *Roberto Palazuelos no representa la plataforma de MC: Patricia Mercado*. W Radio México. Consultado el 6 de junio del 2022.

[https://wradio.com.mx/programa/2022/02/07/asi\\_las\\_cosas/1644254981\\_987129.html](https://wradio.com.mx/programa/2022/02/07/asi_las_cosas/1644254981_987129.html)

Infobae. (2020, 10 julio). La Casa Blanca, el escándalo de corrupción que dio la puntilla al gobierno de Peña Nieto. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/07/10/la-casa-blanca-el-escandalo-de-corrupcion-que-dio-la-puntilla-al-gobierno-de-pena-nieto/>

Infobae. (2022, 5 de febrero). “Ya Llegará El Ajuste de Cuentas”: Roberto Palazuelos Advirtió a sus detractores y desató Críticas. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/entretenimiento/2022/02/05/ya-llegara-el-ajuste-de-cuentas-roberto-palazuelos-advirtio-a-sus-detractores-y-desato-criticas/>

Infobae. (2022, 18 de febrero). Red de Solidaridad Alemania-Perú exigió explicaciones a la Fundación Friedrich Naumann por reunión de congresistas para planear vacar a Castillo. *Infobae*. Consultado el 22 de abril del 2023 en:

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/02/18/pedro-castillo-red-de-solidaridad-alemania-peru-exigio-explicaciones-a-la-fundacion-friedrich-naumann-por-reunion-de-congresistas-para-planear-vacar-al-presidente/>.

Instituto Electoral de Quintana Roo. (2021, 1 de octubre). *Calendario electoral 2021- 2022*. Consultado el 25 de mayo del 2023 en:

<https://calendario2022.ieqroo.org.mx/>

Instituto Electoral de Quintana Roo. (2022). *Cómputos 2022 Gubernaturas Elecciones Estatales de Quintana Roo*. Cómputos QROO 2022. Consultado el 6 de junio del 2023 en:

<https://computos2022.ieqroo.org.mx/escritorio/gubernatura/evd>

Ipsos. (2022, 19 de febrero). Estudio de opinión para Lampadia Perú, 19 de febrero de 2022. Ipsos Investigación de mercados. Consultado el 22 de abril del 2023 en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-02/Encuesta%20Ipsos%20para%20Lampadia%20febrero%202022%20Principales%20resultados.pdf>

k. (2011, 25 de septiembre). *Anahí se burla de López-Dóriga: "Juay not, teacher?" (Juay De Rito)* [Video]. YouTube. Consultado el 6 de mayo del 2024 en: [https://www.youtube.com/watch?v=CbqI\\_pfR7MI&ab\\_channel=k](https://www.youtube.com/watch?v=CbqI_pfR7MI&ab_channel=k)

López, E. (2022, 4 de febrero). *Roberto Palazuelos Responde Tras Acusaciones de exempleada de "Reciclar comida" en su hotel de lujo en Tulum*. La Opinión. <https://laopinion.com/2022/02/04/roberto-palazuelos-responde-tras-acusaciones-de-exempleada-de-reciclar-comida-en-su-hotel-de-lujo-en-tulum/>

Marchán, E. (2022, 11 de febrero). Golpe de vista. Hildebrandt En Sus Trece.

Martínez Soto Alessi, E. (2017, 30 de enero). De Tru Story of #JuayDeRito. Los Casi Famosos. Consultado el 22 de abril del 2023 en: <https://loscasifamosos.wordpress.com/2015/12/10/de-tru-story-of-juayderito/>

Mr P. (2011, 15 de febrero). *López Doriga hace el oso con Anthony Hopkins (Subtitulado) Juay de Rito* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QxJN6q1GRiw>

Palazuelos, R. [robpalazuelos]. (2015, 26 de octubre). Para los Amantes de las armas esta letal 25 browning de coleccion,Una Belleza muy discreta de Bolsillo PIC.TWITTER.COM/YNBPWEWB1D. Twitter. Consultado el 25 de mayo del 2023 en: <https://twitter.com/robpalazuelos/status/658788883870576640>

Palazuelos, R. [robpalazuelos]. (2022, 5 de febrero). Nota ACLARATORIA [pic.twitter.com/cQmFrTDHnN](https://twitter.com/cQmFrTDHnN). Twitter. Consultado el 06 de junio del 2023 <https://twitter.com/robpalazuelos/status/1489823163181678593>

Pérez, E. T. (2023, 27 de enero). A un año de la casa gris, ¿qué ha pasado con el hijo de AMLO? *El Diario de Yucatán*. <https://www.yucatan.com.mx/mexico/2023/1/27/un-ano-de-la-casa-gris-que-ha-pasado-con-el-hijo-de-amlo-378696.html>

Phillips, A. (2021, November 25). *Analysis | "they're rapists." president Trump's campaign launch speech two years later, annotated*. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2017/06/16/theyre-rapists-presidents-trump-campaign-launch-speech-two-years-later-annotated/>

Pimentel, V. C. (2022, 8 de diciembre). Los polémicos gabinetes de Pedro Castillo: Nombró a 78 ministros en 495 días de gobierno. Infobae. Consultado el 22 de abril

del 2023 en: <https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/08/los-polemicos-gabinetes-de-pedro-castillo-nombro-a-78-ministros-en-495-dias-de-gobierno/>

Proceso. (2022, 9 de febrero). *Palazuelos, de “Matamos a dos cabrones” a “Yo Nunca maté a nadie.”* Consultado el 10 de junio del 2023. Proceso.

<https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/2/9/palazuelos-de-matamos-dos-cabrones-yo-nunca-mate-nadie-280622.html>

Revista Proceso. (2022, 18 de febrero). *Difunden video de Roberto Palazuelos Con Exlíder del Cártel del Golfo.* Proceso. Consultado el 6 de junio de 2023

<https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/2/18/difunden-video-de-roberto-palazuelos-con-exlider-del-cartel-del-golfo-281137.html>

Rodríguez García, A. (2023, 4 de febrero). *Nuevos contratos demostrarían conflicto de interés por la Casa Gris: MCCI.* Proceso.

<https://www.proceso.com.mx/nacional/2023/2/4/nuevos-contratos-demostrarian-conflicto-de-interes-por-la-casa-gris-mcci-301528.html>

Romo, M. (2011, 20 de febrero). *Las Estadísticas del #juayderito y el poder de Twitter. El Caso @lopezdoriga1.*

<http://web.archive.org/web/20110301013158/https://2ymediamkt.wordpress.com/2011/02/20/las-estadisticas-del-juayderito-y-el-poder-de-twitter/>

Rosado, Yordi (2020, 11 de octubre). *Roberto Palazuelos, Una Vida muy intensa | la entrevista con Yordi Rosado.* YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=vDcMYJhdR9E&t=3017s&ab\\_channel=YordiRosado](https://www.youtube.com/watch?v=vDcMYJhdR9E&t=3017s&ab_channel=YordiRosado)

Rubrum. (2022, 14 de noviembre). *Intención de Voto para candidatos a la gobernatura de Quintana Roo al 28 de febrero de 2022.* Rubrum. Consultado el 6

de junio del 2023. <https://rubrum.info/intencion-de-voto-para-candidatos-a-la-gobernatura-de-quintana-roo-al-28-de-febrero-2022/>

TVPE. (2022, 14 de febrero). *Conferencia de Prensa - 14/02/2022 | EN VIVO El jefe del Gabinete. . .* (n.d.). Consultado el 22 de abril del 2023 en:

<https://www.facebook.com/TVPeruOficial/videos/662688971818945>

Uliseszero002. (2011, 19 de febrero). *Juayderito Las mangas del chaleco* [Video].

YouTube. Consultado el 22 de abril del 2023 en: [https://www.youtube.com/watch?v=-v\\_KzxZU34w&ab\\_channel=uliseszero002](https://www.youtube.com/watch?v=-v_KzxZU34w&ab_channel=uliseszero002)

Vallejo, G. (2022, 22 de enero). *MC Registra a Roberto Palazuelos Como su precandidato en Quintana Roo*. ADN Político. Consultado el 8 de junio del 2023 <https://politica.expansion.mx/estados/2022/01/21/mc-registra-a-roberto-palazuelos-como-su-precandidato-en-quintana-roo#:~:text=El%20actor%20y%20empresario%20Roberto,elecci%C3%B3n%20del%205%20de%20junio.>

WGNO-TV / ABC26 / WNOL38. (2023, 4 de enero). *Hurricane Katrina death toll lower, damage estimate higher, new Federal Report says*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=ZT4QsKGAaww&ab\\_channel=WGNO-TV%2FABC26%2FWNOL38](https://www.youtube.com/watch?v=ZT4QsKGAaww&ab_channel=WGNO-TV%2FABC26%2FWNOL38)