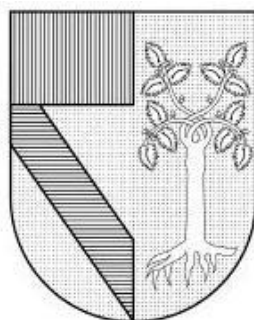


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

POSGRADO



“LA FALTA DE CULTURA Y METODOLOGÍA EN MÉXICO PARA HACER  
FRENTE A CRISIS COMUNICACIONALES: EL CASO DE LA #CASAGRIS  
DE JOSÉ RAMÓN LÓPEZ BELTRÁN”

## ESTUDIO DE CASO

QUE PRESENTA

LIC. OSCAR ENRIQUE TÉLLEZ ARAIZA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

*MAESTRO EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y PÚBLICA*

**DIRECTOR DE CASO:**

Dr. FERNANDO HUERTA VILCHIS

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>3</b>
1.1	Objetivo .....	10
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>10</b>
2.1	“Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO” .....	10
2.2	Viralización y mediatización.....	12
2.3	Respuesta desde “La Mañanera” .....	13
2.4	Evolución y disputa desde el poder .....	15
<b>3</b>	<b>DESARROLLO DEL CASO</b> .....	<b>19</b>
3.1	La cultura organizacional .....	19
3.2	La metodología.....	22
3.3	Ni cultura organizacional ni metodología .....	24
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>29</b>

## 1 INTRODUCCIÓN Y ENUNCIADO DE LA PROBLEMÁTICA

El 27 de enero de 2022, la asociación civil Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI), a través de su sitio web, en conjunto con el portal Latinus y el periodista Carlos Loret de Mola, dieron a conocer una investigación titulada “Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO”<sup>1</sup>, en la que se expuso la vida de lujo y ostentación de José Ramón López Beltrán.

MCCI señaló que el primogénito de Andrés Manuel López Obrador

*“contradice el discurso de austeridad de su papá, el presidente de México; primero ocupó una mansión de un millón de dólares, propiedad de un alto ejecutivo de una compañía petrolera que tiene contratos vigentes en Pemex, y luego se mudó a una residencia recién construida. En Estados Unidos se mueve en una camioneta Mercedes Benz valuada en 1.5 millones de pesos.”*

Por su parte, Loret de Mola, al dar a conocer el trabajo conjunto en una vídeo columna, indicó que todo lo que darían a conocer *“contrasta con el discurso oficial de su papá, el discurso oficial de la austeridad.”*

Tal investigación, llamada popularmente como la de la #CasaGris, desde el momento que se dio a conocer apuntaba a que sería de interés público pues, casualmente, también una casa, pero esta de color blanco, fue el centro de atención de uno de los mayores escándalos del sexenio anterior<sup>2</sup>, y que derivó en una crisis

---

<sup>1</sup> Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO. (2022, 27 enero). [contralacorrupcion.mx. https://contralacorrupcion.mx/asi-vive-en-houston-el-hijo-mayor-de-amlo/](https://contralacorrupcion.mx/asi-vive-en-houston-el-hijo-mayor-de-amlo/) y Loret, C. (2022, 5 febrero). *Loret capítulo 69*. Latin US. <https://latinus.us/2022/01/27/loret-capitulo-69/>

<sup>2</sup> An, R. (2024, 10 junio). La casa blanca de Enrique Peña Nieto (investigación especial). *Aristegui Noticias*. <https://aristeguinoticias.com/0911/mexico/la-casa-blanca-de-enrique-pena-nieto/>

política que afectó al entonces presidente Enrique Peña Nieto, a su esposa Angélica Rivera, y a uno de los principales contratistas de su gobierno<sup>3</sup>.

Desde la publicación de la investigación de MCCI y Latinus, a la última vez que el presidente se refirió al tema (7 de abril), transcurrieron 70 días en que la #CasaGris y los cuestionamientos contra su hijo José Ramón estuvieron en la opinión pública, en la conversación digital y en medios de comunicación.

El presidente López Obrador, a lo largo de su carrera política, y más desde que asumió la presidencia de la República e implementó las conferencias mañaneras como modelo de comunicación social de su gobierno, ha sido una persona habituada a marcar la agenda diaria y a dictar la nota a los medios tradicionales. Tratar este caso de la manera en que lo hizo, pero sobre todo durante el tiempo que lo hizo, fue un disruptor de este modelo; de ser él quien estableciera los temas habituales de la conversación pública, pasó a una postura reactiva, a la defensiva y sin que pudiera distraer la atención por más intentos que hizo.

¿El presidente entró en crisis?

Una crisis es, por definición, un “*cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados*” (Real Academia Española, 2021).

Edgar García Turincio (2013) señala que “hablar de crisis se ha vuelto algo tan común en nuestros días, que cualquier persona designa, con absoluta ligereza,

---

<sup>3</sup> Hiriart, P. (2015, 24 agosto). Consecuencias de la «casa blanca». *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/pablo-hiriart/consecuencias-de-la-casa-blanca/>

cualquier tema o incidente como ‘crisis’... la mayor parte de las veces, alejadas de lo que implica una verdadera crisis.” (pág. 68)

Maghdid, Othman y Omer (2022) consideran que “una crisis es el resultado de un evento o estado que afecta negativamente la prosperidad de una organización” (pág. 66). Para Sanneke Kuipers (2022), la característica clave de una crisis es que “representa una seria amenaza, o es percibida como tal, para los valores fundamentales y funcionamiento crítico de una organización, sistema o comunidad.” (pág. 217)

Por su parte, Paloma Gil (2013) da algunas características que hacen identificable una crisis, como la sorpresa, su carácter único, su urgencia, la desestabilización que causa en el entorno y el deterioro en la calidad de la información. (págs. 28, 29)

Timothy Coombs (2007), quien es, probablemente, la persona que más ha estudiado y ahondado sobre el tema de las crisis comunicacionales, establece que éstas son “una amenaza significativa a las operaciones que pueden tener consecuencias negativas si no se manejan adecuadamente. En manejo de crisis, la amenaza es el potencial daño que una crisis puede provocar a una organización” sobre 3 aspectos: la seguridad pública, las finanzas y, finalmente, la reputación. (pág. 1)

El primero de ellos es el mayoritariamente contemplado por gobiernos e instituciones, como quedó expuesto en el apartado de Introducción; el segundo difícilmente podría presentarse en una entidad pública, pero el tercero (crisis reputacional), que puede ser muy recurrente en el ejercicio del gobierno, es por completo ignorado en nuestro país.

La reputación, nos dicen Hernández Flores y Navarro Sequeira, es un atributo que “es en realidad un elemento de percepción”, partiendo del argumento que el filósofo Sócrates estableció: “reputación es el esfuerzo por ser lo que quieres parecer”. Y, en este sentido, “es el ciudadano quien determina si su gobernante goza o no de buena reputación ante su propia y particular perspectiva.” (2020, pág. 9)

Para ello, es fundamental, señalan ambas autoras, contar con una *comunicación responsable*, término que “está estrechamente relacionado con el de responsabilidad social corporativa o institucional” y que “tiene como activo a la comunicación misma, especialmente aquella que es pública.” (Hernández Flores & Navarro Sequeira, 2020, pág. 7)

María José Canel Crespo ha considerado a este atributo como un bien intangible, al que ha definido como:

“Un activo no monetario (sin sustancia física) que permite y da acceso a los bienes tangibles, activado mediante la comunicación, construido sobre hechos pasados (ligado a la conducta de la organización); da lugar a un recurso identificable y del que tanto la organización como los *stakeholders*/ciudadanos pueden esperar un beneficio/valor (social, monetario, etc.) en el largo plazo.” (2018, pág. 77)

De esta definición, la misma autora desprende dos características fundamentales de los bienes intangibles, como lo es la reputación: que se construye sobre hechos pasados, y que sea reconocido. Y afirma que, “para crearlos se necesita tanto de la realidad... como de una comunicación que gestiona las percepciones

de forma acorde. En otras palabras, hay que coordinar una gestión sustantiva (comportamiento de la organización) con una formal (narrativas, mensajes, discursos).” (2018, pág. 77)

Justamente estas 2 características, construidas a lo largo de toda una vida de lucha por parte del presidente López Obrador, que dieron forma a su reputación de hombre sencillo, humilde, del pueblo, sin ambiciones económicas, y al que solo le importaba ver por el bien de la gente, fueron puestas en entredicho con la #CasaGris de su hijo José Ramón.

Años de historia, acorde a una narrativa, mensaje y discurso creados en torno a él, parecían ahora una gran mentira que tuvo efectos en lo que posiblemente sea el mayor interés del presidente: su popularidad. Según una encuesta publicada por El Financiero<sup>4</sup>, le costó al presidente su aprobación más baja desde el inicio de su sexenio, al registrar 54% de apoyo.

“Este es el nivel más bajo de apoyo popular que se ha registrado en lo que va del actual gobierno, según la serie de encuestas nacionales de esta casa editorial. Ya se había registrado como nivel mínimo 56 por ciento de aprobación en mayo de 2020, al inicio de la pandemia, y 56 por ciento en junio y agosto de 2021.” (El Financiero, 2022)

El estudio arrojó también que el 50% de los encuestados consideraron que la imagen del presidente resultó dañada, contra solo un 16% que respondió que salió fortalecido, y que el 38% contestó que hizo un mal/muy mal manejo del asunto.

---

<sup>4</sup> Moreno, A. (2022, 1 marzo). Casa Gris le 'cuesta' a AMLO: Aprobación baja a 54% en febrero. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2022/03/01/aprobacion-de-amlo-en-febrero-baja-6-puntos-y-llega-a-54/>

¿Pero por qué el caso de la #CasaGris logró lo que ningún otro? Pues porque llegó a donde ningún otro había llegado: la confianza de la gente en el presidente.

Canel Crespo expone que “la confianza es un *sentimiento*, un *estado psicológico*, que es más profundo y fundamental que la simple aceptación, satisfacción o legitimidad”, cuestiones que, sin duda, tenía de sobra, pues “confiar en algo o en alguien arranca de algo más íntimo que de un simple sentirse satisfecho o que de otorgar validez.” (2018, pág. 106)

“La confianza es, entonces, una apuesta por algo en una situación de incertidumbre” (Canel Crespo, 2018, pág. 106) que, con la #CasaGris, parece haber perdido el presidente al exhibir el estilo de vida de su hijo de una forma completamente distinta a lo que se percibía de él. Porque a decir de la misma autora, “la gente confía en una entidad pública cuando la percibe como íntegra (es decir, cuando cree que actúa en justicia), fiable (cumple sus promesas) y competente (capaz de hacer lo que promete)” (2018, pág. 112) y, con este caso, todo quedó en duda. Su reputación había sido cuestionada.

Cabe señalar que el propio Coombs, junto con Chen y Holladay (2022, pág. 119), señalan que el término “crisis reputacional” crea más confusión que claridad, pues “no todo evento negativo ocurrido en una red social fue o es una crisis.” (2022, pág. 118)

Por ello, es que desde 2012, y para describir con mayor precisión los riesgos contruidos socialmente dentro y fuera de las redes sociales, Coombs y Holladay acuñaron el término de “*paracrisis*”, al cual definieron como:



Una amenaza de crisis públicamente visible que acusa a una organización de un comportamiento irresponsable o poco ético. Una paracrisis es un tipo específico de amenaza de crisis. Una amenaza de crisis es una situación que podría convertirse en una crisis. (pág. 409)

Ambos autores consideran que una paracrisis se trata entonces de una señal de advertencia “basada en cargos de conducta irresponsable o poco ética, pero no violaciones legales” (pág. 409), y lo que la hace particular es su naturaleza pública. Llamam a esta señal paracrisis, pues el significado de “*para*”<sup>5</sup> es justamente parecerse a algo. “La distinción entre crisis y paracrisis es significativa porque tiene implicaciones para la respuesta de la organización.” (pág. 409)

Conforme a lo anterior, si bien el caso de la #CasaGris reúne características que nos pueden llevar a calificarlo más como una situación de paracrisis, que de crisis como tal, pues se evidenció públicamente una conducta irresponsable o poco ética por parte de José Ramón López Beltrán, pero que no fue comprobado fuera ilegal, y que no puso en riesgo la operación del gobierno como tal, ni causó un daño irreparable en la reputación del presidente López Obrador, no se puede negar que su tratamiento debe ser similar al de una crisis como medida preventiva.

Para efectos prácticos, podríamos afirmar que fue más un escándalo político, que una crisis, el cual es definido según Thompson (2000), como una “una transgresión moral, señalada como mala conducta por una parte interesada, que luego enfrenta un nivel de vergüenza que corre el riesgo de dañar la reputación del presunto transgresor.” (citado por Weber, 2008, pág. 5)

---

<sup>5</sup> 1. pref. Significa ‘junto a’, ‘semejante a’, ‘al margen o en contra de’. Diccionario de la Real Academia Española, 2021.

### **1.1 Objetivo**

Partiendo del emblemático caso de la #CasaGris, el presente trabajo tiene como propósito realizar una investigación a nivel federal, con la Presidencia de la República, así como con las dependencias de la Administración Pública, y local, a través de las oficinas de los titulares del Poder Ejecutivo, para conocer la existencia o no de protocolos y reglas de actuación a seguir para la atención de crisis comunicacionales y/o escándalos de carácter político.

## **2 ANTECEDENTES**

### **2.1 “Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO”**

La investigación presentada por MCCI y Carlos Loret, planteó que José Ramón López Beltrán tenía un estilo de vida de lujos gracias a, presumiblemente, las relaciones de su esposa, de nombre Carolyn Adams, con una empresa contratista de Petróleos Mexicanos (Pemex), denominada Baker Hughes, pues la casa en la que habitaban era propiedad de una persona que había desempeñado cargos directivos hasta diciembre de 2019; en ese período, Baker Hughes obtuvo contratos de Pemex por más de 150 millones de dólares.

Describe la investigación que se encuentra:

*“construida sobre un terreno de 2,500 metros cuadrados, está ubicada en Oak Estates, la más exclusiva y privada zona del fraccionamiento Jacobs Reserve, rodeada por el bosque estatal William Goodrich Jones, entre las poblaciones texanas de Conroe y The Woodlands.*

*La residencia se cotiza comercialmente hasta en un millón de dólares, lo que equivale a alrededor de 20 millones de pesos, según información de agencias de bienes raíces consultadas.*

*En las descripciones y fotografías compartidas por las agencias se detalla que la lujosa vivienda tiene 447 metros cuadrados de construcción, cuenta con finos acabados en piedra y madera; cuatro habitaciones, cuatro baños completos, tres lugares de estacionamiento, amplias cocina y sala de estar, así como amenidades que incluyen bar, sala de juegos y hasta sala de cine.*

*Sin embargo, el foco central de la residencia es una alberca al aire libre de 23 metros de largo, ubicada en su enorme patio trasero, con vista al bosque que se encuentra a espaldas de la residencia.” (MCCI, 2022).*

La familia López Adams vivió en esa residencia desde la segunda mitad de 2019, y hasta finales de 2020, para mudarse después a una propiedad nueva a nombre de ella.

Según reportes de diversos medios, Carolyn Adams es una ciudadana estadounidense que durante 15 años trabajó en British Petroleum en Emiratos Árabes para, en 2016, mudarse a México para trabajar como “cabildera” de otra empresa del sector de nombre Cava Energy<sup>6</sup>. En 2019 fue vista por primera vez al lado de José Ramón López Beltrán, durante el Primer Informe de Gobierno del presidente López Obrador<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Redacción, L. (s. f.). ¿Quién es y a qué se dedica Carolyn Adams, la esposa de José Ramón López Beltrán? *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/2/2/quien-es-que-se-dedica-carolyn-adams-la-esposa-de-jose-ramon-lopez-beltran-280227.html>

<sup>7</sup> Infobae. (2020, 12 mayo). La intimidad de Carolyn Adams, la nuera de AMLO: celebró el Día de las Madres con fotos de su embarazo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/entretenimiento/2020/05/12/la-intimidad-de-carolyn-adams-la-nuera-de-amlo-celebro-el-dia-de-las-madres-con-fotos-de-su-embarazo/>

## 2.2 Viralización y mediatización

Como ocurrió con el caso de la Casa Blanca del presidente Peña Nieto, una noticia de este tipo no podía pasar desapercibida, por varias razones:

1. La primera y más notoria, la manera en la que vive el hijo de un hombre que a lo largo de su vida siempre se manifestó en contra de los lujos y las ostentaciones, y que ha hecho girar su discurso político durante lo que lleva de gobierno en torno a la austeridad tanto en la vida pública, como en la privada.
2. Las sospechas de posibles hechos de corrupción y/o conflictos de interés dado el pasado laboral de Carolyn Adams en empresas del sector energético, sumado al hecho de ser pareja del hijo mayor del presidente de México.
3. La empresa Baker Hughes, para la que trabajó como importante directivo el dueño de la casa en la que el matrimonio López Adams habitó, firmó 2 importantes contratos con el gobierno del presidente López Obrador durante el principio de su administración.

MCCI publicó su investigación a las 18:41 horas<sup>8</sup>, mientras que el portal Latinus subió el vídeo de Carlos Loret titulado “Loret Capítulo 69” a las 19:59 horas<sup>9</sup>. El periodista, que tiene más de 9 millones de seguidores en Twitter (hoy X), hizo lo propio a través de su cuenta en esa red social<sup>10</sup> a las 21:00 horas, todo el día jueves 27 de enero de 2022.

Y a partir de entonces todo estalló.

---

<sup>8</sup> Así vive en Houston el hijo mayor de AMLO. (2022, 27 enero). [contralacorrupcion.mx. https://contralacorrupcion.mx/asi-vive-en-houston-el-hijo-mayor-de-amlo/](https://contralacorrupcion.mx/asi-vive-en-houston-el-hijo-mayor-de-amlo/)

<sup>9</sup> Loret, C. (2022, 5 febrero). *Loret capítulo 69*. Latin US. <https://latinus.us/2022/01/27/loret-capitulo-69/>

<sup>10</sup> X.com. (s. f.). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1486896882626486286>

Para el día siguiente, el “Capítulo 69” de Latinus ya era parte de la conversación digital de X, la red social más mediática y mediatizada, actualmente. Cuentas como @ElJefeDiego<sup>11</sup>, que tiene más de 135 mil seguidores, habían empezado a difundir el trabajo periodístico y a hablar del caso<sup>12</sup>.

El mismo 28 de enero, medios de comunicación como Aristegui Noticias<sup>13</sup>, El Universal<sup>14</sup>, e incluso el prestigiado diario francés Le Monde<sup>15</sup>, publicaron en sus respectivos portales de internet notas basadas en la investigación de MCCI y Latinus.

Durante los siguientes días a que se diera a conocer la investigación (28 a 31 de enero), Carlos Loret no soltaría el tema, publicando diversos tuits al respecto<sup>16</sup> e, incluso, una columna de opinión<sup>17</sup>.

### 2.3 Respuesta desde “La Mañanera”

A pesar de que el trabajo de MCCI y Latinus fue dado a conocer el día 27 de enero, el presidente López Obrador no mencionó nada sobre el caso en su conferencia mañanera del día siguiente, ni tampoco en la celebrada –excepcionalmente- el

<sup>11</sup> X.com. (s. f.-b). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/ElJefeDiego>

<sup>12</sup> X.com. (s. f.-c). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/ElJefeDiego/status/1487131272048742400>

<sup>13</sup> Aristegui Noticias. (2020, 1 enero). *Aristegui Noticias*. <https://aristequinoticias.com/2801/mexico/exhiben-como-vive-en-houston-el-hijo-mayor-de-amlo/>

<sup>14</sup> Redacción. (2022, 28 enero). José Ramón López Beltrán. Del “no sé a qué voy a dedicarme en 6 años” del hijo de AMLO a casonas en EU. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/jose-ramon-lopez-beltran-del-no-se-que-voy-dedicarme-en-6-anos-del-hijo-de-amlo-casonas-en-eu>

<sup>15</sup> Saliba, F. (2022, 28 febrero). Au Mexique, la « maison grise » du fils d'« AMLO » soulève les soupçons de conflit d'intérêts. *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/international/article/2022/02/28/au-mexique-la-maison-grise-du-fils-d-amlo-souleve-les-soupcons-de-conflit-d-interets\\_6115596\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2022/02/28/au-mexique-la-maison-grise-du-fils-d-amlo-souleve-les-soupcons-de-conflit-d-interets_6115596_3210.html)

<sup>16</sup> X.com. (s. f.-d). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487108106303770627>, X.com. (s. f.-e). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487032680902443009>, X.com. (s. f.-f). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487470067658985476>, X.com. (s. f.-g). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487440590354665475>, X.com. (s. f.-h). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487938454755414018>, X.com. (s. f.-i). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1487833065711935492> y X.com. (s. f.-j). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1488121109253967873>

<sup>17</sup> Universal, R. E. (2022, 28 enero). Los lujos que sataniza AMLO, su hijo mayor los goza. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/carlos-loret-de-mola/los-lujos-que-sataniza-amlo-su-hijo-mayor-los-goza>

sábado 29 en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, en donde se encontraba en gira de trabajo.

Fue entonces el lunes 31 de enero que se refirió al caso por primera vez<sup>18</sup>:

*“Este fin de semana salió el escándalo de que un hijo mío, José Ramón, ya grande, de 40 años, casado, vivía en una residencia en Houston, queriendo equiparar, como diciendo: ‘Son iguales, es lo mismo. ¿Dónde está la austeridad?’ Carmen Aristegui casi lo comparaba con la Casa Blanca.*

*Nada más decir, primero, que en este gobierno no tienen influencia mis hijos, no se le da contrato a ningún recomendado.*

*En el asunto del matrimonio, pues ahí está complicado meterse. Ellos se casaron y al parecer la señora tiene dinero, pero no tiene nada que ver con el gobierno, ni un contrato, ni una recomendación, no somos iguales.*

*Pero este señor Loret de Mola, que es un mercenario, hizo un escándalo porque cree que somos iguales. No, no. Él estaba y sigue estando al servicio de la mafia del poder, él fue capaz de participar en un montaje de televisión, de una ciudadana francesa, era muy amigo de García Luna y desde luego de Calderón, son de ese equipo, fue capaz de inventar cuando el terremoto lo de la niña Frida Sofía, imagínense eso, él inventó en contubernio con malos funcionarios —que ni siquiera les llamo servidores públicos— de la Secretaría de Marina, cuando trabajaba en Televisa y era una potencia,*

---

<sup>18</sup> 31.01.22 Versión estenográfica de la conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador – Presidente de México. (s. f.). <https://presidente.gob.mx/31-01-22-version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador/>

*tenían casi de rodillas a todos los servidores públicos. Entonces, se quedó con eso.”*

Tan pronto terminaría esa conferencia matutina, Carlos Loret emitiría su respuesta a través de un tuit<sup>19</sup> en el que señaló: *“Pues otra vez el presidente @lopezobrador\_ me insultó y calumnió, pero NO DESMINTIÓ UNA SOLA PALABRA del reportaje sobre las casonas y los lujos de su hijo.”*

#### **2.4 Evolución y disputa desde el poder**

Lo que inició como un trabajo periodístico por posibles hechos de corrupción y/o conflictos de interés, que tampoco sería el primero en el entorno familiar del presidente, pues ya sus hermanos Pío y Martín, y su prima Felipa Obrador, habían dado de qué hablar por aparecer en grabaciones recibiendo dinero en sobres, y obtener contratos indebidos con Pemex, evolucionó de tal manera que se volvió un enfrentamiento personal entre el periodista y el presidente López Obrador.

El día 1 de febrero, Loret publicaría una columna<sup>20</sup> titulada “En este gobierno no tienen influencia mis hijos”, en la que haría referencia a que el segundo de los hijos del presidente, Andrés “Andy” López Beltrán, es el que mayor injerencia tiene dentro de su gobierno y sirve de interlocutor con empresarios de la Ciudad de México y Monterrey.

Durante su conferencia matutina de ese día, López Obrador diría que se investigue lo de su hijo José Ramón, y se referiría nuevamente a Loret en estos términos: “es

---

<sup>19</sup> X.com. (s. f.). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1488176764262264835>

<sup>20</sup> Universal, R. E. (2022, 1 febrero). “En este gobierno no tienen influencia mis hijos”. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/carlos-loret-de-mola/en-este-gobierno-no-tienen-influencia-mis-hijos>

*un periodista golpeador, corrupto, eso fue lo que me faltó, mercenario, sin principios y sin ideales*<sup>21</sup>.

Para el 2 de febrero, Loret publicaría una nueva columna titulada “Un presidente enfurecido”<sup>22</sup>, en la que habló sobre la derrota del discurso presidencial: *“El presidente está enfurecido: sus dos banderas están roídas. Corrupción y austeridad. La familia demostró que es un discurso hipócrita.”*

La respuesta no tardaría en llegar, y para el día siguiente el presidente volvió a tratar el tema de su hijo en su conferencia mañanera<sup>23</sup>, al declarar que no hay nada ilegal, *“nada, absolutamente, pero es el escándalo, es tirar lodo, porque no pueden de otra manera”*, señaló. Incluso, manifestaría *“voy a ver cómo le hago para que esté yo pendiente el viernes y voy a contestar rapidito, y el sábado también y el domingo, porque ya lo tienen como estrategia”*, con lo que dejaría ver que estaba dispuesto a contestar todo lo relacionado al tema.

El 4 de febrero, Latinus continuaría con la investigación y publica una nota<sup>24</sup> en la que advertía que el ejecutivo de Baker Hughes, Keith Schilling, reconoció haber rentado la casa de Houston *“pero aseguró que no tenía conocimiento previo de quién era el arrendatario”*.

---

<sup>21</sup> 01.02.22 Versión estenográfica de la conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador – Presidente de México. (s. f.). <https://presidente.gob.mx/01-02-22-version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador/>

<sup>22</sup> Universal, R. E. (2022b, febrero 2). Un presidente enfurecido. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/carlos-loret-de-mola/un-presidente-enfurecido>

<sup>23</sup> 04.02.22 Versión estenográfica de la conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador – Presidente de México. (s. f.). <https://presidente.gob.mx/04-02-22-version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador/>

<sup>24</sup> LatinUs (2022, 5 febrero). *Exejecutivo de Baker Hughes reconoce que rentó su casa al hijo de AMLO, pero afirma que no sabía quién era*. Latin US. <https://latinus.us/2022/02/04/exejecutivo-de-baker-hughes-reconoce-que-rento-su-casa-al-hijo-de-amlo-pero-afirma-que-no-sabia-quien-era/>



A partir de entonces, la historia daría muchos vuelcos que implicarían contradicciones, creación y falsedad de información, plagios, extrañas relaciones laborales y solicitudes de investigación en Estados Unidos, que sólo confirmarían las sospechas de posibles actos de corrupción cometidos y/o conflicto de interés denunciados por MCCI y Latinus.

El conflicto llegó a tal nivel, que una semana después -en la conferencia de prensa del día 11 de febrero<sup>25</sup>- el presidente López Obrador cruzó una línea que no se había visto, al hacer uso del poder del Estado para pedir públicamente investigar a un ciudadano. La petición vino acompañada de una supuesta ayuda que recibió con información sobre el periodista:

*“Bueno, pero como la gente ayuda, no ahora, de siempre, ya me llegó información sobre cuánto gana Loret. Y esto es muy importante, porque el pueblo no sabe, porque la mafia del poder ocultó durante mucho tiempo los sueldos de estos periodistas famosos, que no son como ustedes, son periodistas golpeadores que tienen las grandes empresas de comunicación porque las grandes empresas de comunicación necesitan tener influencia en el gobierno, doblar a los gobiernos para recibir canonjías, contratos jugosos, de obras.*

...

*Desde hace tiempo a nosotros nos apoya el pueblo y nos envía información. Hace un momento le dije el general Audomaro: ¿Cuántos elementos tenemos de inteligencia, que no de espionaje? Me dijo que como mil, le digo: ‘Uy, ya*

---

<sup>25</sup> De la República, P. (s. f.). *Versión estenográfica. Conferencia de prensa del presidente Andrés Manuel López Obrador.* gov.mx. <https://www.gob.mx/presidencia/articulos/version-estenografica-conferencia-de-prensa-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-del-11-de-febrero-de-2022?idiom=es>

*te gané, yo tengo como 50 millones que me informan. Ya les voy a dar el dato de cuántos llegan a Palacio Nacional a entregarme informes.*

*Entonces, me entregaron un informe. Nada más voy a solicitarle, para darle trabajo también, al instituto de la transparencia, que cobran y no hacen mucho que digamos, porque fueron de estos aparatos que crearon para simular de que se combatía la corrupción, ya saben que yo tengo diferencias también con ellos ¿no?, pero formalmente les voy a pedir que soliciten al SAT, a Hacienda, para que me certifiquen los datos.*

*No sé si tienes una hojita que te mandé hoy, de lo que gana Loret.*

*Esto es lo que gana Loret, lo que ganó el año pasado. Pero lo que me llama mucho la atención —y me lo va a tener que aclarar Televisa, los directivos de Televisa— es que se supone que ya Loret no está en Televisa y le dieron 11 millones 800 mil pesos el año pasado, esto es al año.”*

La respuesta de Loret ante el ataque<sup>26</sup> fue la siguiente: “¡Qué cosa! Usar los datos de Hacienda para perseguir a un periodista. ¡Y además datos falsos, montos inflados! Dice que en 2021 gané millones en Televisa... donde dejé de trabajar en 2019.”

La #CasaGris, como se denominó al caso en redes sociales, se había vuelto una bola de nieve que solo crecía y crecía con cada publicación de Latinus y Loret, o de cualquier periodista que escribiera sobre el tema y aportara más información, seguido de una rabiosa respuesta desde Palacio Nacional.

---

<sup>26</sup> X.com. (s. f.-b). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1492161627189305344>

*“17 días después, el hijo de AMLO dice trabajar en una empresa. Se descubre que es una desarrolladora de viviendas de lujo, que creó su pagina (sic) de internet ayer y que pertenece al hijo de un empresario asesor de AMLO al que le encargó el Tren Maya. Vaya burla. Vaya escándalo”,* escribiría Loret en su cuenta de X el 14 de febrero<sup>27</sup>.

### **3 DESARROLLO DEL CASO**

#### **3.1 La cultura organizacional**

La cultura organizacional es un elemento fundamental en la vida de toda institución. Es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen su identidad y modo de actuar. Su influencia permea cada rincón, afectando la forma en que los colaboradores interactúan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Por ello, la cultura organizacional es de suma importancia pues impacta en su desempeño para alcanzar metas específicas.

Como concepto, tiene su origen a mediados del siglo XX, en el que “se relacionaba con los valores, creencias o principios, entre otros términos, que daban al concepto un enfoque más empresarial.” (Burbano-Florez, Lloria, & Hernández, 2023)

Cuesta (Llanos Encalada & Bell Heredia, 2018) define la cultura organizacional como “el conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización”. Para Chiavenato (Llanos Encalada & Bell Heredia, 2018), este conjunto de normas pueden ser no escritas o informales, por lo que son

---

<sup>27</sup> X.com. (s. f.-c). X (Formerly Twitter). <https://twitter.com/CarlosLoret/status/1493208516986908674>

“significados que dan las personas de la organización a su comportamiento y por lo tanto a sus prácticas.”

La cultura organizacional es el ADN de una institución. Así como el ADN determina las características y predispone el comportamiento de un ser vivo, ésta define la personalidad y el funcionamiento de una institución. Se compone de varios elementos, como los valores fundamentales, las normas, las tradiciones y los símbolos que son compartidos por sus miembros. Estos elementos no solo se manifiestan en documentos formales, sino también en el comportamiento diario de los individuos que la integran y en la forma en que se relaciona con otras organizaciones y con la sociedad en general.

Por tanto, siguiendo al propio Cuesta (Llanos Encalada & Bell Heredia, 2018), “la cultura se evidencia en la forma de actuar de los líderes frente a la resolución de problemas y la toma de decisiones.”

Y es que la cultura organizacional tiene un impacto directo en el desempeño institucional. Una cultura sólida y alineada con objetivos estratégicos de la organización puede ser un motor poderoso para el éxito. Por el contrario, una cultura débil o en conflicto puede obstaculizar el progreso y generar disfunciones internas. La coherencia entre la cultura y la estrategia es esencial para lograr una ejecución efectiva y sostenible.

Si bien, como señala Méndez Álvarez (2019), “Cultura y Estrategia son dos conceptos aplicados en décadas recientes a la gestión de las organizaciones” su hipótesis afirma que “la cultura organizacional es fundamental para el éxito de la estrategia en la organización.”

Para ello, hace una revisión de conceptos de diversos autores y efectúa un análisis de sus planteamientos para identificar diferentes enfoques que se complementan bajo una matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia:

		<b>Cultura</b>			
		1. Direcciona comportamientos en la interacción social.	2. Propicia la identidad y cohesión.	3. Factor de diferenciación	4. Normas para la acción.
<b>CULTURA/ESTRATEGIA</b> Direcciona comportamientos en la interacción social					
<b>Estrategia</b>	1. Adaptación a cambios en el entorno.				X
	2. Visión de largo plazo.			X	X
	3. Crea valor (diferenciación, competitividad).			X	X
	4. Define visión, misión, objetivos, metas.		X	X	X
	5. Cursos de acción.	X	X	X	X
	6. Asignación y administración de recursos.	X			X

Elaboración del autor.

Bajo esta matriz, Méndez Álvarez (2019) establece una conexión entre los elementos y explica “la influencia o capacidad que tiene cada uno de ellos para ejercer control en otro, lo que implica ajustar su dinámica en la acción”, pues todos estos elementos “se relacionan de manera directa y, en algunos casos, se presenta influencia mutua en doble sentido.”

En conclusión, una cultura fuerte fomenta la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo. Cuando los miembros de la institución comparten valores y objetivos comunes, se crea un sentido de pertenencia que impulsa la motivación y el compromiso.

Esto, a su vez, se traduce en un mayor rendimiento individual y colectivo y, aunque también presenta desafíos y riesgos, como la gestión de conflictos culturales, especialmente en organizaciones que han experimentado grandes cambios institucionales que puede generar tensiones y resistencias, afectando la cohesión y la eficacia organizacional, la cultura organizacional puede ser un activo valioso para el manejo de situaciones de crisis.

### 3.2 La metodología

La metodología es un concepto que impregna diversas disciplinas, desde la investigación científica hasta la gestión empresarial, pasando por la educación y la resolución de problemas cotidianos. Este término, que a menudo se utiliza de manera cotidiana, encierra en su amplitud una serie de procesos, enfoques y herramientas que guían la acción y el pensamiento sistemático.

Morles (2002) señala que es en la antigua Grecia donde “aparece una preocupación bien estructurada por definir las mejores vías para lograr el conocimiento (o *episteme*) como distinto a la opinión (o *doxa*)”, que llega a la conclusión “de que no es la simple observación la manera más eficaz de lograr el saber universal, puesto que los sentidos son siempre imperfectos, sino la *lógica*, o ciencia del razonamiento válido.”

En esencia, entonces, la metodología puede entenderse como un conjunto de métodos, técnicas y procesos que guían la realización de una tarea o la consecución de un objetivo; es un marco que da forma a nuestro acercamiento al conocimiento y a la resolución de problemas, bajo un enfoque sistemático que va más allá de la simple ejecución de tareas.

Quizás el ejemplo más palpable de la aplicación de la metodología se encuentra en el método científico. Desde la observación hasta la formulación de hipótesis, la experimentación y el análisis de resultados, cada paso está intrínsecamente ligado a un proceso metodológico. La metodología en la ciencia no solo es un conjunto de reglas, sino un sistema de pensamiento que busca comprender el mundo de manera estructurada y reproducible.

En el ámbito de la investigación, la metodología debe ser un faro que guía a los investigadores a través del vasto océano de información. La elección de métodos de investigación, el diseño de experimentos, la recopilación y análisis de datos son todos elementos cruciales de este proceso, pues ésta no solo ofrece un camino, sino que también proporciona la brújula que ayuda a los investigadores a navegar por las complejidades inherentes a la búsqueda de conocimiento.

La investigación metodológica es, por tanto, mucho más que un conjunto de reglas o un procedimiento estándar; es un marco conceptual que da forma a la manera en que abordamos problemas, adquirimos conocimientos y alcanzamos metas. Desde el laboratorio científico, hasta el aula y la sala de juntas, la metodología es una herramienta vital que nos ayuda a descifrar la complejidad del mundo que habitamos.

A medida que continuamos enfrentando nuevos desafíos y oportunidades, la reflexión constante sobre nuestras metodologías se vuelve esencial para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivas en un entorno en constante cambio. La metodología, en consecuencia, no es solo un medio para un fin, sino una guía para los caminos del conocimiento y la acción.

### 3.3 Ni cultura organizacional ni metodología

En México, políticos e instituciones públicas, parece ser, no están preparadas para hacer frente a situaciones que pudieran dañar su imagen porque no existe una cultura ni una metodológica para manejar cualquier cosa que la amenace.

Tal afirmación pareciera ser hecha a la ligera, sin más sustento que algunos casos conocidos de políticos que hacen algún mal comentario en entrevistas o en redes sociales, o son grabados en una situación incómoda, así como de instituciones públicas que incurren en una falla o falta en el ejercicio de su deber y que trasciende a la conversación ciudadana. Sin embargo, ello no es así.

Para la elaboración del presente trabajo, el 17 de enero de 2022 presenté, a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT)<sup>28</sup>, solicitudes de transparencia dirigidas a la Presidencia de la República y a los titulares de 19 secretarías de Estado, así como a los titulares del Poder Ejecutivo de las 32 entidades del país (por conducto de la Oficina de la Gubernatura, área de Comunicación Social, secretaría particular u oficina encargada de atender este tipo de solicitudes), a las que se les hizo la petición siguiente:

PRESIDENCIA Y SECRETARÍAS	TITULAR DEL EJECUTIVO LOCAL
<p>1. Si cuentan entre sus documentos internos de operación, con algún "Manual de Manejo de Crisis" (bajo esta denominación o cualquier otra similar), para el manejo institucional de escenarios de crisis relacionados con la actuación, atribuciones y/o facultades</p>	<p>1. Informar si entre sus documentos de operación internos del gobierno del Estado, cuentan con un "Manual de Crisis" (o documento similar) para el manejo de situaciones en escenarios de crisis, derivados de la actuación y/o</p>

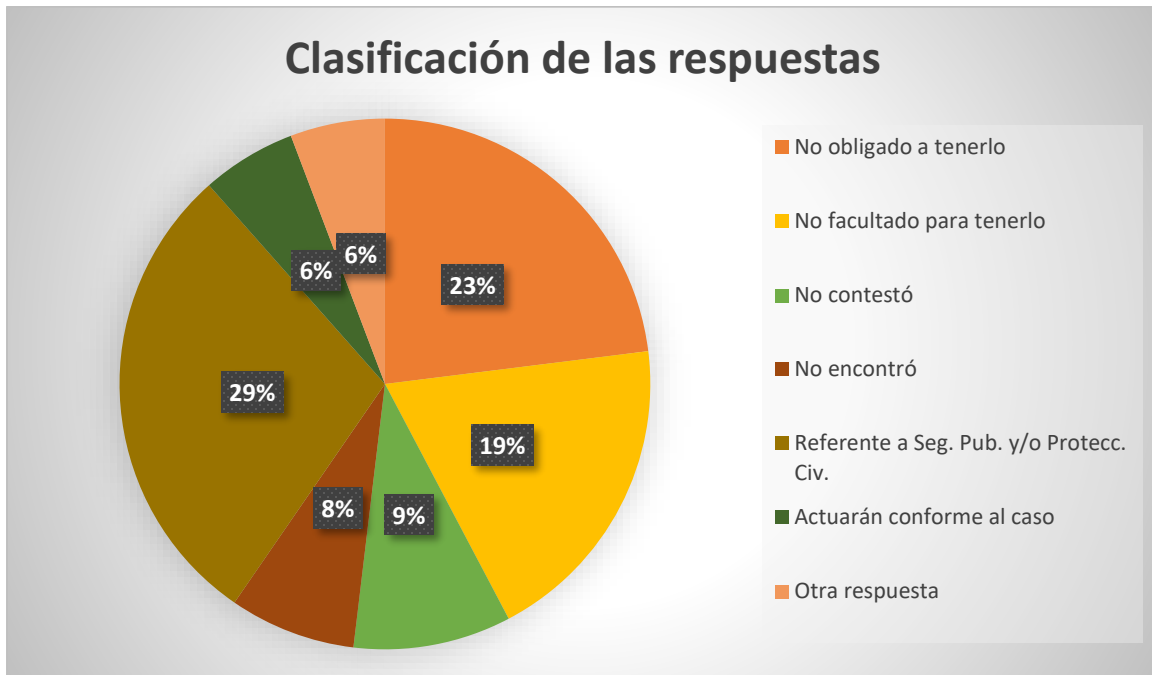
<sup>28</sup> <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/>



de los funcionarios de esa dependencia.	ejercicio de facultades y atribuciones del titular del poder ejecutivo local.
<b>2.</b> En caso de que la respuesta sea afirmativa, manifestar de qué área depende el manejo de situaciones de escenarios de crisis, así como proporcionar una copia en versión digital del documento correspondiente.	<b>2.</b> De ser afirmativa la respuesta anterior, se solicita se indique el nombre de la dependencia encargada del manejo de las situaciones en escenarios de crisis, así como copia electrónica del documento correspondiente.
<b>3.</b> De ser negativa la respuesta 1 anterior, manifestar la razón de por qué no se cuenta con dicho documento, o similar, así como manifestar qué área maneja situaciones de escenarios de crisis.	<b>3.</b> De ser negativa la respuesta 1 anterior, se solicita se indique la razón de por qué no se cuenta con el documento correspondiente.

En total, hasta el 10 de marzo de 2022, 52 solicitudes de transparencia fueron enviadas y ninguna fue contestada en sentido positivo; 91% respondió no tener ningún documento como el que fue solicitado, y solo el 9% fue omisa en emitir respuesta.

El tipo de respuestas fue diverso y se pueden clasificar de la siguiente manera:



Elaboración propia.

De entre la variedad de respuestas, destaca el que casi un tercio considere que una crisis está forzosamente relacionada con cuestiones de seguridad pública y/o de protección civil, como pudieran serlo desastres naturales, incendios, y hasta atentados con bombas, así como que otro 23% estime que no es una obligación tener un documento de ese tipo, y un 19% que no están facultados para ello.

Es decir, un 65% de las autoridades requeridas no tiene un documento que establezca cómo hacer frente a una crisis de tipo reputacional porque considera que solo las hay por cuestiones de seguridad pública y/o protección civil, o porque no están obligadas o facultadas para ello.

Tal situación deja de manifiesto que, en México, al menos a nivel federal y en los gobiernos de las entidades federativas, no existe una cultura organizacional para hacer frente a situaciones que pongan en riesgo la reputación de gobiernos y gobernantes.

Finalmente, la buena reputación gubernamental los ayuda a atraer inversiones, a generar empleos, incrementar la recaudación de impuestos, atraer turismo, etc., todo en beneficio de las y los gobernados, generando con ello un círculo virtuoso que resulte en lo más importante para un político y el partido que lo postula: crecimiento de su carrera y continuidad en el gobierno.

#### **4 CONCLUSIONES**

**1.** La reputación es un atributo intangible construido sobre la historia de una persona o institución y que es reconocida por terceros cuya continuidad requiere de una comunicación efectiva. Es ser lo que se dice ser, reconocido como tal por otros y mantenido en el tiempo gracias a una gestión adecuada de los hechos en los que se basa, y los mensajes que lo sostienen.

**2.** La cultura organizacional es un elemento esencial que da forma a la identidad y el comportamiento de una institución. Su impacto en su desempeño es significativo, influyendo en la motivación, el compromiso y la capacidad de adaptación de sus integrantes. La formación y transmisión de la cultura son procesos dinámicos que requieren atención constante por parte de la dirección y los colaboradores. Superar desafíos culturales y alinear la cultura con la estrategia organizacional son cruciales para el éxito a largo plazo. En última instancia, una cultura sólida y ética no solo beneficia a la institución, sino que también contribuye al bienestar de la sociedad en su conjunto.

**3.** La metodología es el conjunto de procedimientos, técnicas y recursos que se utilizan para llevar a cabo una investigación, un proyecto o una tarea específica de manera sistemática y organizada, que se emplean para alcanzar objetivos definidos

de manera eficiente y precisa. La metodología debe incluir pasos específicos a seguir, herramientas a utilizar, y criterios para evaluar y validar los resultados obtenidos, pues es un marco estructurado para abordar problemas y realizar actividades de manera ordenada y efectiva.

4. El caso de la #CasaGris no solamente rompió un esquema de comunicación exitoso que hasta ese momento había manejado el presidente López Obrador, en el que era él el que marcaba la agenda mediática, sino que, principalmente, dejó ver que no se planteó una estrategia para dar contestación a una situación que afectaba a su entorno familiar, a su persona, y a su gobierno. Para muchos confirmó que “no es que el presidente no tenga asesores, más bien no les hace caso”, dadas las respuestas ocurrentes y espontáneos que sólo dieron lugar a más contradicciones y justificaciones poco creíbles.

5. A nivel federal, y en los gobiernos de las entidades federativas en México, no existe una cultura organizacional que permita hacer frente a situaciones que pongan en riesgo la reputación de gobiernos y gobernantes de manera metodológica y profesional.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Burbano-Florez, L. V., Lloria, M. B., & Hernández, H. A. (2023). Cultura Organizativa y la Ambidestreza. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 6-13.
- Canel Crespo, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública*. CDMX: Fondo de Cultura Económica.
- Capriotti, P. (2010). De la imagen a la reputación. Análisis, similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*.
- Chen, F., Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2022). Paracrisis and crisis. En Y. Jin, & L. L. Austin, *Social media and crisis communication* (pág. 432). New York: Routledge.
- Coombs, W. T. (2007). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*, 1.
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 408-415.
- García Turincio, E. Y. (2013). Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis. En O. Islas, & G. Hernández, *Investigando la comunicación en crisis* (pág. 225). CDMX: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- García, A. R. (2022). Salud, seguridad, medicinas, finanzas... los negocios detrás de Latinus. *Proceso*.
- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: cómo salvar la situación. En O. Islas, & G. Hernández, *Investigando la comunicación en crisis* (pág. 225). CDMX: Instituto Tecnológico de México.
- Hernández Flores, H. G., & Navarro Sequeira, M. G. (2020). Comunicación responsable en manejo de crisis y reputación gubernamental: Caso México.
- Kuipers, S. (2022). Crisis Management in Government. *Elgar Encyclopedia of Public Management*, 217-221.

- Llanos Encalada, M., & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*.
- Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From Crisis to Crisis Management; Causes and Impacts of Crises in the Public Sector. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 65-74.
- Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 136-169.
- Morles, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, 1-12.
- Thompson, J. (2000). *Political Scandal: Power and Visibility in the Media Age*. Malden, MA: Blackwell.
- Vengoechea, M. d. (2010). *Siete herramientas para apagar una crisis de gobierno*. CDMX: Siglo xxi editores, S.A. de C.V.
- Weber, S. C. (2008). An International Perspective on Political Scandals. *SSRN Electronic Journal*.

\* \* \* \* \*