

# Las crisis y su comunicación: atentados del 11-S y 11-M

Rafael Barberá González  
Universidad Complutense de Madrid

## 1. Introducción

Cuando un país sufre un ataque terrorista se produce una crisis que tiene muchas derivadas. Entre ellas, la política, la económica, la social, etc., y también la relativa a la comunicación.

Si comunicar una crisis de cualquier índole resulta un ejercicio complejo con el que no siempre se logran los objetivos previstos, hacerlo cuando hay un atentado tiene una dificultad aún mayor.

Para este trabajo se han escogido dos atentados ocurridos en países distintos y en años diferentes. Por un lado, los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos y, por otro, los acaecidos en España el 11 de marzo de 2004. En el primer caso, bajo la presidencia de George W. Bush, se mencionará cuál fue el comportamiento de la opinión pública estadounidense tras la gestión llevada a cabo por su administración. En el segundo caso, la trágica realidad terrorista de tantos años en España hizo que el tratamiento fuese distinto. Los atentados del mes de marzo, bajo la presidencia de José María Aznar, hicieron que aparecieran estudios sobre la percepción de las nuevas amenazas.

Son muchos estudiosos los que han dedicado tiempo a analizar las repercusiones de aquellos años para intentar mejorar la comunicación de crisis posteriores. Se aborda la gestión de conflictos y sus fases, además de señalar cuáles son las principales variables que pueden afectar a la percepción de los públicos en una situación de crisis.

## 2. Estados Unidos

Los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos se produjeron bajo el mandato presidencial de George W. Bush. Desde el estallido de esta crisis buena parte de la agenda política estuvo enfocada a luchar contra el terrorismo.

Las primeras decisiones del entonces presidente lograron una notable aceptación por parte de los estadounidenses. De hecho en el sondeo de CNN/USA Today/Gallup que se llevó a cabo solo diez días después, el 90% de los ciudadanos de aquel país aprobaban la manera en que Bush estaba realizando su labor como presidente, cuatro puntos más que pocos

días antes<sup>2</sup>. Un dato que le situaba como el presidente con mejor valoración hasta entonces, por delante de su padre y de Harry Truman.

El apoyo a la contundencia mostrada por Bush lleva a pensar como:

Walter Laqueur, uno de los especialistas más reconocidos entre los que han trabajado sobre el terrorismo, que afirma que una crisis provocada por ataques terroristas favorece por lo general a los “duros” entre los líderes políticos (Waldmann, 2006).

Las medidas tomadas por el presidente tuvieron un reflejo tanto en la opinión de los ciudadanos como en la de los medios de comunicación. En el número especial de la revista ‘Time’ podía leerse: “The entire nation joins New York and Washington in heartrending memorials even as it learns to focus on its latest enemy and how to strike back”<sup>3</sup>.

En noviembre de 2004 Bush logró la reelección y muchos analistas señalaron que su manera de actuar tras los atentados terroristas fue determinante. Entre ellos Gary Langer, de ABC News, que señaló en la conferencia inaugural del Institute for Research in the Social Sciences que:

Su imagen de liderazgo, su enfoque en la seguridad y el hecho de que el 11S no volviese a suceder dentro de las fronteras de este país convenció a los estadounidenses, especialmente a las mujeres con familias a las que proteger, que este presidente debería regresar a la Casa Blanca (Trei, 2004).

### 3. España

Los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 en España se produjeron con José María Aznar como presidente del Gobierno. A diferencia de lo ocurrido en Estados Unidos, en España había un elemento significativo que era la celebración de elecciones generales tan solo tres días después de que se produjesen los atentados.

No era la primera vez que el terrorismo azotaba una campaña electoral pero sí era, sin embargo, la primera en que se producía con tal brutalidad: 192 víctimas mortales.

<sup>2</sup>Ver <http://news.gallup.com/poll/4924/bush-job-approval-highest-gallup-history.aspx>. Consultado el 10 de enero de 2018.

<sup>3</sup>«Toda la nación se une a Nueva York y Washington en un desgarrador memorial a pesar de que debe empezar a centrarse en su enemigo y cómo volverá a atacar. <http://www.time.com/time/covers/1101010924/>

La sociedad española había soportado la estrategia de la “socialización del sufrimiento” desarrollada por el independentismo vasco radical, pero nunca había tenido que enterrar tantas víctimas en un solo día, como tampoco nunca antes había tenido que sustituir los mítines de cierre de campaña por los entierros de sus conciudadanos (Michavila, 2005).

Esta crisis llevó a que se produjera un vuelco electoral. Los pronósticos eran de una continuidad en el gobierno, pero con las elecciones del 14 de marzo el Partido Popular perdió los comicios generales y los ganó el Partido Socialista Obrero Español.

El Barómetro del Real Instituto Elcano, en su sexta oleada, en junio de 2004, apuntaba que el 64% de los encuestados pensaba que no se habrían producido los ataques del 11-M si España no hubiese apoyado a Estados Unidos en Irak. Y el 60% creyó que el 11-M fue consecuencia de la política internacional seguida por España. Además, y con respecto a Estados Unidos, el 65% se manifestaba en desacuerdo con la estrategia de lucha contra el terrorismo internacional de los EEUU, frente al 30% que estaba a favor (BRIE, 2004).

En el siguiente Barómetro que se trató esta cuestión, en febrero de 2005, la tendencia era muy similar. Ante la pregunta de cuál fue la causa de los atentados del 11-M, el 63% seguía pensando que si España no hubiese apoyado a los EEUU en la guerra de Irak no se habría producido el ataque terrorista del 11-M. Lo que sí cambió en esta oleada fue la percepción que tenían los españoles sobre cuál era la mayor amenaza para el país. En ese momento decían que ETA y el terrorismo a partes iguales, con un porcentaje del 30% en ambos casos, mientras que en el barómetro anterior un 45% apuntaba al terrorismo internacional y un 15% a ETA (BRIE, 2005).

Estos datos ponen de manifiesto que los atentados del 11-M abrieron un notable debate político en los días previos a las elecciones que debían celebrarse y que, a la postre, hicieron que hubiera un cambio de Gobierno.

## 4. Conceptos clave

### 4.1. Periodismo preventivo

Al abordar una comunicación de crisis en el caso de atentados terroristas ha comenzado a tenerse en cuenta, en distintos ámbitos, el concepto de periodismo preventivo. El profesor Bernabé lo define así:

Una disciplina periodística que pretende dotar a las diversas opiniones públicas, nacionales e internacionales, de elementos informativos que sean útiles para comprender el origen, desarrollo y finalización de situaciones clave, destacando los esfuerzos para su resolución, haciendo visibles aspectos que permitan la prevención de situaciones con características similares en un momento posterior, a partir de la información realizada antes, durante y después del acontecimiento. Entendemos por situaciones clave: conflictos armados, crisis institucionales, crisis sociales, crisis humanitarias, crisis de Derechos Humanos y crisis medio ambientales (Bernabé, 2007, pp. 28-29).

La Comisión Carnegie se había preocupado con anterioridad de la prevención especialmente en el caso de conflictos. En un informe estableció pautas y recomendaciones para que los diferentes actores involucrados llevaran a cabo una labor adecuada. En el apartado de los medios de comunicación señalaba que: “An international press council, consisting largely of highly respected professional journalists, could be helpful in this regard, especially in monitoring and enforcing acceptable professional practices”<sup>4</sup>.

En el caso de los atentados del 11-M en España cabe preguntarse si existió un periodismo preventivo por parte de los medios. Como apunta la profesora Quintana habría que dar respuesta a cuestiones como qué información sobre terrorismo internacional se presentó en los días de la campaña electoral y, si la hubo, qué importancia se le atribuyó. También habría que conocer si el desconcierto de la clase política resultó equiparable al desconcierto con el que pudo desenvolverse la agenda mediática (Quintana, 2007).

Este periodismo preventivo debería dibujar las líneas rojas necesarias para evitar en la medida de lo posible crisis y conflictos que creen escenarios donde se violen los derechos más fundamentales.

#### 4.2. Crisis

Son muchas las definiciones que explican este término. Entre ellas, puede señalarse ésta:

---

<sup>4</sup>“Un Consejo Internacional de Prensa, integrado en su mayor parte por periodistas altamente respetados, sería útil en este sentido, sobre todo para supervisar y hacer cumplir prácticas profesionales aceptables”. Ver en [https://www.carnegie.org/media/filer\\_public/b2/0e/b20e1080-7830-4f2b-9410-51c14171809b/ccny\\_report\\_1997\\_ccpdc\\_final.pdf](https://www.carnegie.org/media/filer_public/b2/0e/b20e1080-7830-4f2b-9410-51c14171809b/ccny_report_1997_ccpdc_final.pdf). Consultado el 12 de enero de 2018.

Cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, que amenaza la imagen de la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras; además, altera sus relaciones internas y/o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros, y necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar dicho impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un acto positivo (Túñez, 2005).

Las crisis, en el caso de atentados terroristas, surgen de manera imprevista y no siempre crean los mismos efectos. Hay muchos factores (geoestratégicos, sociopolíticos, temporales, etc.) que harán que éstos sean diferentes. Quien atenta puede pertenecer al mismo grupo terrorista pero la repercusión de su acción puede no ser la misma. Además, estas crisis alteran los hábitos de todos los públicos, con independencia del grado en que se vean afectados. Y, en el terreno de la comunicación, necesitan de una notable dedicación por parte de los medios de comunicación para que su cobertura tenga eficacia en los distintos públicos.

En algunos tipos de crisis una de las primeras preguntas que se formulan quienes están al frente es la de cuál es el mejor momento para darla a conocer. Esto no sucede así, obviamente, en el caso de un atentado terrorista porque en el mismo instante en que tiene lugar se produce la crisis. Sin embargo, sí cabe preguntarse cuándo hay que dar a los públicos la información de que se disponga. Son muchos los expertos que señalan la conveniencia de facilitar esa información, cierta, a través de mensajes que destaquen por su claridad. Si la audiencia conociese lo ocurrido (causas, datos, pormenores, etc.) por fuentes que no fueran las oficiales, éstas probablemente dejarían de ser creíbles para el público. “Lo importante es informar, e informar a tiempo. No estás obligado a decirlo todo; pero lo que digas, debe ser cierto. Nunca debes mentir”, explicaba el profesor Enrique Alcat durante su intervención en la 10ª edición del Observatorio Proa de la Comunicación, en 2013. Y añadía que: “el silencio no es rentable en comunicación. Si no ocupas tú el espacio, lo ocuparán otros”<sup>5</sup>.

## 5. Gestión de conflictos

Cada crisis tiene unos elementos propios que hacen que su gestión sea diferente. No sirven las mismas pautas de comportamiento estratégico para todos los conflictos.

En el caso de la comunicación de ese conflicto sí se dan algunas fases que quienes están al frente de esa gestión deben conocer.

---

<sup>5</sup>Ver en <http://proacomunicacion.es/el-silencio-no-es-rentable-en-comunicacion/>. Consultado el 11 de enero de 2018.

En primer lugar, en la denominada fase proactiva, hay que analizar y conocer todas aquellas cuestiones de actualidad que tengan alguna relación con la entidad, administración, etc., que representamos. Por ejemplo, si estamos en momentos en que existe la posibilidad cierta de la comisión de atentados terroristas debemos conocer lo más posible esa realidad y los efectos que produce.

Aquellos temas que sean potencialmente conflictivos deben tener un seguimiento mayor y más sistemático porque, en poco tiempo, pueden convertirse en una crisis.

En segundo lugar, se encuentra la fase estratégica, en la que se comunican las situaciones de riesgo a los públicos que puedan verse afectados. “La comunicación en situaciones de riesgo se mantiene mientras que exista un riesgo o hasta que el riesgo se traduzca en una crisis” (Wilcox et al, 2007).

En tercer lugar, en la fase reactiva quien esté al frente de la comunicación debe reaccionar ante los acontecimientos. Los planes de crisis, un continuo esfuerzo por hacer llegar la información adecuada a las diferentes audiencias y el uso de las técnicas apropiadas para la resolución de conflictos se hacen necesarios.

Y, en cuarto y último lugar, se encuentra la fase de recuperación. En ella hay que analizar y valorar cómo ha quedado la imagen y la reputación de la entidad, administración, etc., después de la crisis. Es clave que este análisis recoja datos objetivos y fiables porque algunas de las decisiones tomadas pueden ser eliminadas, repetidas o mejoradas en el futuro.

## **6. Variables que pueden afectar a la percepción del público en situaciones de crisis**

Son muchos los expertos que han logrado identificar algunas variables que pueden afectar a la percepción de los diferentes públicos cuando se enfrentan a una crisis. Wilcox, Cameron y Xifra, en su obra citada anteriormente, las resumen en las siguientes:

a.- Los riesgos que se asumen voluntariamente por lo general son mejor aceptados que aquellos sobre los que no se tiene el control. En el caso de un atentado terrorista es claro que los ciudadanos no tienen control sobre lo que ocurre.

b.- Si la situación es compleja la sensación de riesgo es notable. Cuando hay un atentado son muchos los elementos que se deben tener en cuenta y no todos ellos son fáciles de discernir por lo que esa sensación es mayor.

c.- Si los públicos entienden lo que está sucediendo, aunque sea una crisis, su confianza en una solución final aumentará.

d.- Es frecuente que ante una crisis se acuda a la opinión de expertos en la materia para que evalúen las circunstancias, causas y soluciones. Cuando estas opiniones son distintas en elementos fundamentales de la crisis, la percepción del riesgo crece.

e.- La gravedad de las consecuencias también afecta a cómo la audiencia percibe el riesgo.

## **7. Estrategias de comunicación en situaciones de crisis que puede utilizar una organización o un particular**

Cuando una situación de crisis afecta a una entidad las respuestas que pueden ser variadas. Timothy Coombs (2014) las enumera.

- 1.- Atacar a quien acusa. Quien está al frente de la crisis duda de las afirmaciones formuladas por una organización o particular.
- 2.- Negación. La entidad niega que exista una crisis.
- 3.- La organización indica que el responsable de la crisis está fuera de la misma.
- 4.- Excusas. La entidad trata de minimizar su responsabilidad al negar la intención de causar perjuicios. Además, se señala la incapacidad para controlar los hechos que originan la crisis.
- 5.- Justificación. Se minimiza la crisis aduciendo que los daños ocasionados no son de importancia.
- 6.- Se recuerda por parte de la organización a los distintos públicos las exitosas labores realizadas con anterioridad.
- 7.- La organización elogia a los interesados por las acciones llevadas a cabo.
- 8.- Compensación. La organización toma acciones para reparar los daños ocasionados.
- 9.- Disculpa. La organización asume los errores, se hace responsable y pide perdón a los diferentes públicos.

## **8. Principios para la emisión de mensajes con eficacia**

Cuando hay una situación de crisis es conveniente emitir mensajes que sean eficaces para lograr los objetivos propuestos para la organización. Para que esos mensajes sean eficaces existen siete principios, para el Centro de Estudios Jaime Vera (VV.AA, 2004):

- 1.-Principio de relevancia: consiste en crear el mensaje apropiado a las condiciones del auditorio concreto en cada momento. Es

- importante, por tanto, utilizar las palabras que usan habitualmente los públicos.
- 2.-Principio de sencillez: reducir las ideas a los términos más simples posibles. Se trata de explicar lo más complicado de la forma más sencilla.
  - 3.-Principio de definición: consiste en definir los conceptos de forma clara antes de desarrollar las ideas.
  - 4.-Principio de estructura. Un discurso bien organizado incrementa la comprensión del auditorio.
  - 5.-Principio de repetición: insistir en los conceptos clave del mensaje es imprescindible para resaltar la idea central que se quiere comunicar.
  - 6.-Principio de comparación y contraste: es esencial para obtener una clara comunicación, pues se comprende mejor a través de la comparación de conceptos.
  - 7.-Principio de énfasis: es necesario resaltar los aspectos esenciales del mensaje. Se tiene que llamar la atención sobre los aspectos esenciales de la información.

## 9. Bibliografía

- BERNABÉ FRAGUAS, JAVIER. (ed.) (2007). *Periodismo preventivo. Otra manera de informar sobre las crisis y los conflictos internacionales*. Madrid: Libros de Catarata.
- COOMBS, TIMOTHY (2014). Crisis management and communications, *Institute for Public Relations*, disponible en <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>, Fecha de consulta, 20-01-18.
- MICHAVILA, NARCISO (2005). Guerra, terrorismo y elecciones: incidencia electoral de los atentados islamistas en Madrid, *Real Instituto Elcano*, 13.
- QUINTANA, NURIA (2007). Televisión pública y 11-M. La información sobre terrorismo en campaña electoral, *Comunicação & Cultura*, 4, 97-112.
- REAL INSTITUTO ELCANO (2004). Disponible en [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/encuesta?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/barometro/lead\\_a06](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/encuesta?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/barometro/lead_a06), Fecha de consulta, 11-01-18.
- REAL INSTITUTO ELCANO (2005). Disponible en [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/encuesta?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/barometro/lead\\_a08](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/encuesta?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/barometro/lead_a08), Fecha de consulta, 11-01-18.
- TREI, LISA (2004). Pollsters dissect Bush election win, *Stanford Report*, November, disponible en



<https://news.stanford.edu/news/2004/november17/polls-1117.html>,  
Fecha de consulta, 10-01-18.

TÚÑEZ, MIGUEL (2005): “Informar en crisis. Proactivos desde la veracidad”, en FUNDACIÓN SANTIAGO REY FERNÁNDEZ-LATORRE, *Gestión informativa de crisis en catástrofes marítima*, La Coruña, España: Xunta de Galicia.

VV.AA. (2004). *Curso de Comunicación*, Madrid, Centro de Estudios Jaime Vera.

WALDMANN, PETER (2006). El impacto del terrorismo sobre la opinión pública y la política, *ARI*, 76.

WILCOX, DENNIS L., CAMERON, GLEN T., XIFRA, JORDI (2007): *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Pearson Addison Wesley.