

Comunicación de crisis en secuestros: el caso del pesquero Alakrana

José Carlos Losada Díaz
(jclosada@um.es)

MARÍA ÁNGELES JIMÉNEZ Esposa del engrasador de máquinas del 'Alakrana'

«Pido al Gobierno que no mienta más y que resuelva el problema»



CARLOS GARCÍA POZO

La comunicación de crisis en los Gobiernos

Durante los últimos años, y probablemente como un ingrediente necesario en la gestión política, los gobiernos se han enfrentado a crisis internas y externas de forma constante, de manera que sus decisiones en situaciones delicadas, graves, peligrosas y urgentes ha llegado a convertirse en parte de la normalidad institucional. En todos los países existen casos sobradamente conocidos de este tipo de situaciones (crisis derivadas de comicios electorales perjudiciales para el gobierno, escándalos sexuales de mandatarios, casos de malversación, prevaricación, escándalos financieros, cohecho, polémicas judiciales, atentados terroristas, declaraciones de cargos públicos, etc.), lo que demuestra la cotidianidad del fenómeno de las crisis.

Esta evidencia ha obligado a todos los Gobiernos a prepararse para prevenir y, llegado el caso, enfrentarse, a las situaciones de crisis asociadas a su propia responsabilidad, de manera que no acaben afectando a su credibilidad y a su reputación o, incluso, a su propia existencia como tal. Para ello resulta imprescindible una adecuada orientación de su estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza en los implicados, como para conseguir una proyección externa de la imagen de la institución.

Teniendo presente en todo momento este doble objetivo, todo Gobierno debe estar preparado permanentemente para enfrentarse de forma adecuada a esos momentos de dificultad y urgencia, lo que se traduce, al menos, en una doble actividad: la de anticiparse a las situaciones previsibles que pueden desencadenarse en su Gobierno; y la de la ejecución profesional y planificada de su reacción en el momento en el que la situación turbulenta se desencadena sin remedio.

Las instituciones políticas deben entender que, en primer lugar, están expuestas continuamente a situaciones de crisis; en segundo lugar, que las crisis acaban llegando siempre y, en tercer lugar, que a pesar de su naturaleza irremediable e imprevisible, no deben ser gestionadas como una amenaza permanente, sino al contrario, como verdaderas oportunidades para que un Gobierno muestre de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar, su funcionamiento o su eficacia como parte natural de su propia identidad manifestada en ese tipo de situaciones. Para el logro de este objetivo, la comunicación es imprescindible.

Un caso reciente, el del secuestro del atunero español Alakrana, vuelve a demostrar la necesidad de que los gobiernos y administraciones públicas posean una política de comunicación preventiva y eficaz para poder afrontar con garantías situaciones delicadas y urgentes. Más, incluso, en situaciones delicadas como ésta, un secuestro, en el que el escenario es especialmente complejo y comprometido.

Los hechos fueron los siguientes: El 2 de octubre de 2009, el atunero vasco Alakrana es secuestrado frente a las costas de Somalia. El pesquero, con 36 tripulantes (16 españoles, ocho indonesios y el resto procedente de varios países africanos), fue secuestrado cuando faenaba a 800 millas de la fragata española *Canarias* y a unas 300 de la zona que los medios navales y aéreos de la Operación Atalanta habían señalado para la flota de 17 atuneros españoles.

A partir del momento en el que se conoce la noticia, se desencadena la lógica reacción popular, mediática y gubernamental ante una situación de enorme gravedad potencial para los tripulantes del pesquero. De forma paralela al conjunto de gestiones y negociaciones desarrolladas por los distintos actores implicados en la resolución de los hechos, es francamente interesante analizar la gestión de la comunicación desempeñada por el Ejecutivo español, máximo responsable de la gestión de los hechos y la difusión de los mismos a la opinión pública.

Para realizar este análisis comunicativo de los hechos, y como ya hemos comentado, existen dos perspectivas complementarias, que se corresponden con las dos fases fundamentales en toda estrategia de comunicación en situaciones graves, urgentes y peligrosas. Una primera fase es la de Previsión, que tiene que ver con la preparación de la institución (de la organización, de las personas o de los instrumentos de comunicación) ante un potencial estallido de una crisis en el futuro; y un segundo momento, el de Reacción, en el que se ponen en marcha las actividades e instrumentos necesarios para gestionar una crisis que ya ha estallado, para que ésta no tenga consecuencias tan graves y consigamos minimizar el alcance de las percepciones negativas que podría generar en los ciudadanos. De este doble modo analizaremos los sucesos relacionados con el secuestro del atunero Alakrana en las costas de Somalia.

En cuanto a la **preparación**, y de forma general, es necesario apuntar que el Gobierno debía estar suficientemente preparado para hechos de esta naturaleza, el secuestro de un pesquero en esa zona marítima, y debía estarlo por dos razones fundamentales: porque el escenario marítimo en Somalia invitaba a pensar que hechos semejantes llegarían a ocurrir en cualquier momento, y porque había precedentes recientes en barcos españoles y de otras nacionalidades en ese mismo lugar.

Estar preparados significaba, en este caso, tener un protocolo de actuación muy definido, tanto en lo que tiene que ver con rescate, como el posible pago, la seguridad de los tripulantes, etc., así como en la parte puramente comunicativa. De igual forma que todas las organizaciones tienen crisis derivadas de su propia naturaleza y sector, un Gobierno debe prever determinados escenarios a los cuales puede llegar a enfrentarse. Es el caso del secuestro de barcos en aguas del Índico, este hecho había ocurrido en muchas ocasiones anteriormente y, además, de forma reciente, con el secuestro del pesquero Playa de Bakio en abril de 2008. La previsión de hechos de esta naturaleza permitiría una gestión ágil y eficaz de la estrategia de comunicación posterior ante cualquier hecho.

Por otra parte, y de forma más amplia, el Gobierno español debía **reaccionar** adecuadamente ante los hechos, con una ajustada política de comunicación. Sin embargo, no lo hizo, y la información conocida mostraba un buen número de errores y una aparente improvisación. Lo podemos observar en varios frentes:

1. Estrategia de comunicación

Uno de los primeros hechos comunicativos sustanciales fue la reacción estratégica por la que optó el Gobierno en los primeros momentos. En esos primeros días, el Ejecutivo optó por la Transferencia de Responsabilidades, es decir, tratar de eludir cualquier responsabilidad en la gestión de los hechos que derivaron en el secuestro del atunero el 2 de octubre y desviar la “culpa” a otras personas o instituciones, una decisión comunicativa –el menos- poco responsable en situaciones de esta naturaleza.

Así, el Ministerio de Defensa aseguró que el *Alakrana* y otros tres pesqueros, franceses y españoles, habían sido advertidos 24 horas antes del peligro que corrían porque habían avistado embarcaciones sospechosas en la zona, que era un lugar de difícil protección. El ministerio desconocía si el atunero había recibido el mensaje porque, aseguraban, no contestó. Según Defensa, no era la primera vez que el pesquero se alejaba de la zona protegida y hacía caso omiso a las advertencias. “Cada uno es libre y responsable de sus actos”, dijo el comandante del Mando de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa, general Jaime Domínguez Buj.

2. Comité de Crisis

Una medida habitual en situaciones de crisis que tienen como protagonista a un Gobierno es la inmediata constitución de una Célula, Gabinete o Comité de crisis, órgano que gestionará el conjunto de medidas y mensajes a adoptar para la resolución de los hechos.

Efectivamente, el Gobierno constituyó inmediatamente un gabinete de crisis coordinado por la vicepresidenta María Teresa Fernández de la Vega, pero cometió el error de no designar a un portavoz claro, es decir, una persona encargada de informar públicamente de las decisiones internas del comité hacia la opinión pública y los públicos implicados. Por ese papel de portavoz pasaron: el Ministro de Exteriores, Miguel Ángel Moratinos, la Vicepresidenta del Gobierno, María Teresa Fernández de la Vega, la Ministra de Defensa, Carme Chacón, la Ministra de Agricultura, Elena Espinosa, el Ministro de Justicia, Francisco Caamaño, y el

propio Presidente de Gobierno, Rodríguez Zapatero¹. Todos ellos van apareciendo sucesivamente en la esfera pública como portavoces autorizados del Gobierno. Pero no existe una figura central que se erija en interlocutor válido, sino que se esta responsabilidad se comparte dependiendo de cada momento y circunstancias, lo que ayuda a generar confusión.

Además, parece ser un hecho relevante que el Presidente de Gobierno se sitúa como rostro visible frente a los hechos sólo en el momento en el que las negociaciones diplomáticas adelantaban un próximo final del secuestro. Sólo entonces, más de un mes después del comienzo de los hechos, Rodríguez Zapatero se explica públicamente y se reúne con las familias de los afectados, entre otras cosas. Poco después, el 17 noviembre, será el encargado de comunicar la libertad del barco secuestrado con estas palabras: “El *Alakrana* navega libremente hacia aguas más seguras. Todos los miembros de la tripulación se encuentran sanos y salvos”. Habían pasado 47 días.

3. Lentitud en comunicar

Sobre todo en los primeros momentos (horas y días) -cuando es más decisivo activar una política estratégica de comunicación ante la situación de crisis (más aún cuando existe un peligro real para seres humanos)- el Gobierno se manifiesta con excesiva lentitud y parsimonia, obviando las necesidades reales de información de los diferentes colectivos. Entre el día 2 y el 3 de octubre se manifiestan contra el Gobierno y su ministra de Defensa, Carme Chacón, todas las fueras políticas del Congreso (PP, CiU, PNV y BNG), y con especial virulencia el PNV, que llevaba dos años encabezando una reclamación permanente para que los pesqueros españoles en el Índico pudieran llevar protección militar. El Gobierno se manifiesta en todo momento a favor de Seguridad Privada en los barcos, pero lo hace poco y de manera difusa, sin un posicionamiento visible.

Desde el 4 de octubre, los periódicos comienzan a aportar datos sobre los secuestradores (número, armamento, contactos con mediadores), pero no aparece como fuente ninguna gubernamental, sino otras “conocedoras” de los sucesos.

Incluso, el mismo día 5 de octubre, se llega a conocer: “El Gobierno informó ayer de que el Ministro de Asuntos Exteriores, Miguel Ángel Moratinos, tiene previsto iniciar conversaciones

¹ La primera intervención del Presidente del Gobierno se produjo el 9 de noviembre, para asegurar que “la situación estaba encauzada” y para solicitar a los medios de comunicación y a los responsables políticos, a quienes pidió que extremaran la prudencia y la discreción

en las “próximas horas” con las autoridades somalíes para intercambiar impresiones e información en torno al secuestro y sus autores con vistas a la liberación del barco”.

Una última manifestación de lentitud es la mostrada por el presidente del Gobierno, quien decide no hablar sobre el caso públicamente hasta el día 9 de Noviembre, cinco semanas después del secuestro.

4. Mensajes

A la hora de construir mensajes en situaciones de crisis, hay que tener en cuenta el tipo de información que necesitan conocer los públicos, y que nos recuerdan. En concreto, tres cuestiones:

- Qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis
- Qué estamos haciendo para solucionarlo
- Cómo le garantizamos que esto nunca volverá a suceder

En esas tres direcciones fundamentales debe el Gobierno, pues, encaminar los mensajes. Todo lo demás es superfluo o contribuye a distraer la atención. Por el contrario, la gestión en esta triple dirección, ayuda a tranquilizar cualquier situación grave y genera confianza sobre el papel de la institución en todo el proceso y el fin exitoso de la situación.

En el caso del *Alakrana*, en primer lugar, el primer tipo de datos -qué es lo que ha causado la crisis- ocupa un limitado recorrido temporal, por lo que la clave es la gestión de todo lo que va ocurriendo en los otros dos escenarios informativos, tanto en la comunicación sobre la resolución de los hechos, como en la que tiene que ver con impedir que éstos se repitan en el futuro.

No interesa, por ello, difundir mensajes centrados en la posición del partido de la Oposición, línea de comunicación a la que el Gobierno dedicó muchas de sus comparecencias públicas, haciendo ver la deslealtad de los partidos opositores en situaciones tan delicadas.

Un momento decisivo en este aspecto está representado en la amenaza de los secuestradores de matar a los rehenes si no devolvían a sus dos compañeros detenidos en España. De hecho, miembros del Gobierno viajan a Galicia en ese momento para entrevistarse en persona con las familias de los secuestrados. El resultado no pudo ser más desesperanzador: “No nos han dicho nada, se podía haber ahorrado la visita”. Así zanjaron las familias de los tripulantes del *Alakrana* el encuentro de más de tres horas con la ministra

de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Elena Espinosa, y el secretario general del Mar, Juan Carlos Martín Fragueiro. Y, por si había dudas sobre su confianza en el Gobierno, apuntaron: “Está, si cabe, más perdido de lo que pensábamos”.

Paralelamente, el conjunto de mensajes deben caracterizarse por presentar suficiente uniformidad, es decir, unidad. Todos deben ir en la misma dirección para no caer en contradicciones evidentes entre diferentes miembros, en este caso, del Gobierno de la nación. El Ejecutivo debe hablar con una sola voz y en una misma línea (que antes debe ser consensuada por los órganos decisión). Por ello es imprescindible la coordinación de los mensajes, independientemente de las personas que personalicen a la institución en cada momento. Esto no se produjo, en primer lugar, por la ausencia de un portavoz fijo autorizado y, en segundo lugar, por los diferentes puntos de vista manifestados en cada momento por cada uno de los miembros del Ejecutivo, más ocupados por desmontar la preocupación generalizada que se iba extendiendo que por posicionar mensajes claros en la opinión pública.

Otra característica de los mensajes difundidos por el Gobierno es la necesidad de que exista una relación estrecha entre los hechos que se van conociendo y el resto de discursos de otros interlocutores “informados”. En este sentido, el hecho más grave fue, sin duda, el ocurrido el 5 de noviembre, cuando algunos tripulantes, por orden de los piratas, llamaron por la mañana a familiares y les informaron de que los secuestradores se habían llevado a tierra a tres hombres exigiendo que el Gobierno español liberase a sus dos compañeros detenidos. Angustiados, los familiares manifestaron su indignación con el Gobierno. La misma tarde, los mensajes del patrón del barco, entrevistado por la cadena SER, eran aún más dramáticos: “Nos han dicho que si en tres días no hay movimiento, empiezan a matarnos de tres en tres”. Mientras, el Gobierno pedía, simplemente, “tranquilidad”

Una incoherencia presumible, y al menos denunciada por parte de los familiares, era el del canje de rehenes. “En ningún momento durante las negociaciones se ha puesto como condición la libertad de los dos detenidos”, aseguran fuentes gubernamentales el día 5 de noviembre, que sólo admitían que este factor había podido encarecer el rescate. No era eso lo que los marineros transmitían a sus familias. “Ese asunto está en la mesa desde el primer minuto y es el gran obstáculo”, aseguraban los familiares de los secuestrados.

Incluso se producen hechos demenciales, como el propio choque con otras instituciones implicadas en la resolución de los hechos, como eran las Judiciales. De esa forma, el 12 de

noviembre, la Audiencia Nacional hace pública una inusual nota en la que sostiene que el traslado a España de los dos piratas involucrados en el secuestro es responsabilidad única y exclusiva del Gobierno. El comunicado sostiene que “ningún juez de la Audiencia Nacional ha reclamado para sí la competencia del caso ni exigió que se presentara denuncia alguna”. Se deslegitima, de este modo, la fiabilidad y credibilidad del Gobierno en todo el caso.

5. Públicos prioritarios: familiares

Las prioridades de comunicación del Gobierno fueron muy claras: los medios de comunicación y, de forma paralela, el Gobierno somalí y los secuestradores e interlocutores. Pero abandonan de forma clara, y durante varias semanas, la comunicación directa y regular con el público probablemente más importante: los familiares de los secuestrados. Es un grave error ya que, no sólo es el público más importante teniendo en cuenta los hechos (los que están sufriendo las consecuencias del secuestro), sino que son el público más jugoso para el conjunto de medios de comunicación, que no dudarán en acudir a ellos cuando se produzcan vacíos informativos por parte del Gobierno o cuando traten de saber de primera mano los posibles avances en la situación.

Varios datos de esos días muestran que los familiares fueron desatendidos como público prioritario. Así, el día 20 de octubre, los familiares de los tripulantes del *Alakrana* solicitaron explicaciones sobre la marcha de las negociaciones con los piratas. Días más tarde, el secretario general del Mar, Juan Carlos Martín Fragueiro, es designado como el encargado de transmitir a las familias la información sobre el estado de la tripulación, aunque el día 5 de noviembre Silvia Albés, esposa de uno de los tripulantes, se quejaba: “A Fragueiro lo llamé y yo por la mañana, después de que me llamara a mí mi marido para decirme que los piratas se habían llevado a tres marineros a tierra. Y me dijo que estaba en un gabinete de crisis y que luego me llamaba. Sigo esperando”.

Otra demostración de este hecho es que hasta el 10 de noviembre, las familias no se reúnen con el presidente de Gobierno

6. Filtración de información

Las filtraciones, es decir, la irrupción de información oficiosa por parte de otras fuentes (identificadas o no) con datos sobre el secuestro, es permanente durante todas las semanas, lo que demuestra una incapacidad del Gobierno, por una parte, por detener el flujo permanente de información que puede dañar el transcurso de las negociaciones o provocar

una radicalización de las posturas y, por otro lado, en proporcionar suficiente información de calidad de forma ágil para que pueda seguir llevando la iniciativa en los mensajes. Estos son algunos de ejemplos de filtraciones en el caso Alakrana:

- El día 3 de octubre, el único dato sobre el buen estado de los pescadores es de los familiares, que reciben un correo electrónico del capitán a su hija
- La confirmación de Andrew Mwangura (director del Departamento de Ayuda al Navegante) como mediador no la hace el Gobierno, pero es un hecho confirmado por el resto de interlocutores (publicado desde el 8 de octubre)
- El día 15 de octubre, se comienza a filtrar a través de medios y agencias (*France Press*) el precio de la liberación del atunero, que se empieza a cifrar en 4 millones de dólares, además de la exigencia de liberar a los dos piratas atrapados por los militares españoles
- Filtraciones, incluso, como las del secuestrador capturado por el Ejército español y en prisión en España, Abdu W. En este mismo caso, se filtra (28 de octubre) la amenaza de uno de los secuestradores (Hussein Badmax) de entregar a los tripulantes a los familiares de los dos piratas capturados por España, que permanecen encarcelados en Madrid. “Advertimos al Gobierno español que debía obedecernos y liberar a nuestros dos compañeros, pero no lo hizo y ahora el momento y las condiciones son más graves”.
- Ruptura de las negociaciones del rescate el día 6 de noviembre, publicado por varios medios de comunicación.
- El 11 de noviembre, en la que es publicado que el mismo Gobierno que en los últimos días pretendía desembarazarse de esos piratas atrapados por el Ejército español, había impulsado con prisas que fiscales y jueces actuaran para que se juzgara a los dos delincuentes en España, tan pronto como fueron capturados.

En definitiva, con los datos mostrados, es posible afirmar que el Gobierno español gestionó de forma inadecuada y poco profesional la comunicación durante el secuestro del pesquero Alakrana, contribuyendo, así, a incrementar la preocupación de los implicados directa o indirectamente en los hechos, perjudicando las gestiones para la liberación de los secuestrados y empobreciendo la imagen del Gobierno y del país que representaba.

Bibliografía

ALCAT, Enrique (2008): “¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis”, en *Revista de Comunicación*,

- BENAVENT, Miguel (2009) "La gestión de crisis", en HERNÁNDEZ, M.A. y MARCÍAS, A.: *Comunicación Corporativa: las relaciones con los medios de comunicación*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca
- COSTA, Joan. (2009): *El Dircom hoy. Dirección y Gestión en la nueva economía*. Ed. Costa Punto Com, Barcelona
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones Prácticas*, Ed. UOC, Barcelona
- PONT I SORRIBES, C. (2009): *Comunicació i crisi: la gestió de la comunicació pública en episodis d'emergència*, Ed. UOC, Barcelona