

| Cuando la crisis es global: comunicar en una comparación constante

| *When the crisis is global: communicate in a constant comparison*



Xavier Peytibi
Politólogo. Consultor de comunicación política en Ideograma.
xpeytibi@ideograma.org
@xpeytibi

Resumen

En un momento de crisis global como el actual es importante comunicar desde un gobierno. Es básico. Sin embargo, no basta con comunicar sus logros y lo que hacen bien, generando certidumbres, sino que, en un mundo global y conectado, y en el que nos guiamos por lo que nos rodea, nos comparamos constantemente. Esa comparación es la que genera las mayores percepciones respecto al gobierno. Hay, por tanto, que pensar también en qué información recibe la ciudadanía, y no solo la que se emite desde el propio gobierno. Todo comunica.

Palabras clave

Comunicación de crisis; comunicación de gobierno; comunicación política; psicología política.

Abstract

At a time of global crisis like the current one, it is important to communicate from the government. It's basic. However, it is not enough to communicate their achievements and what they do well, generating certainties, but, in a global and connected world, and in which we are guided by what surrounds us, we constantly compare ourselves. This comparison is the one that generates the highest perceptions regarding the government. Therefore, we must also think about what information citizens receive, and not only what is issued from the government itself. Everything communicates.

Keywords

Crisis communication; government communication; political communication; political psychology.

El 12 de octubre de 1991, el avión del Papa Juan Pablo II aterrizaba en Natal, la capital del estado de Rio Grande do Norte, en Brasil. Al llegar a Natal, el Papa besó el suelo, como solía hacer por costumbre. Era el inicio de su recorrido por el país, desplazándose posteriormente a São Luís, Brasília, Goiânia, Cuiabá, Campo Grande, Florianópolis, Vitória, Maceió y Salvador de Bahía, desde donde volvió a Roma el 23 de octubre. Pero lo que dejó en el país no solo fueron discursos y recuerdos entre los brasileños. Nueve meses después, la natalidad había aumentado un 1,6% en todo Brasil. La razón es que, a través de sus discursos, había persuadido de dejar de usar métodos anticonceptivos a muchos católicos.

Un estudio de Bassi y Rasul (2014), en el *American Economic Journal: Applied Economics*, demostró que la retórica del Papa ante las multitudes «redujo significativamente las intenciones individuales de anticoncepción en más del 40 por ciento en relación con los niveles previos a la visita, y aumentó la frecuencia de las relaciones sexuales sin protección en un 30 por ciento». Este estudio muestra que un/a líder, como lo era Juan Pablo II para los católicos brasileños, se puede convertir en una herramienta poderosa para influir en el comportamiento humano.

Seguimos en Brasil, en 2020. El presidente brasileño, Jair Bolsonaro, minusvaloró constantemente en sus discursos y mensajes el efecto de la COVID-19 en el país. Para analizar si esa retórica influyó en la ciudadanía brasileña, un informe de la Universidad de Cambridge y la Fundación Getulio Vargas –de Ajzenman y Cavalcanti (2020), publicado el 1 de mayo–, observó qué incidencia tuvo en la población la pandemia, a través de la observación de cuatro variables: mediante datos (anonimizados) de geolocalización de 60 millones de usuarios en Brasil; mediante estadísticas electorales de cómo votaron las personas en esos territorios; mediante el grado de penetración de medios de comunicación local, además de internet (principalmente WhatsApp); y mediante el porcentaje de evangélicos en el territorio analizado.

Los resultados, al igual que con la visita del Papa veintiocho años antes, son clarificadores sobre la importancia del líder, de lo que dice y de cómo lo dice, a la hora de persuadir. Justo después de que Bolsonaro hiciera sus discursos en contra de las medidas de distanciamiento social, el distanciamiento caía en los municipios en donde tuvo mayor apoyo en la elección de 2018 (no lo hacía donde no obtuvo tantos votos), también se vieron efectos mayores allí donde había más acceso a medios y más presencia evangélica. En el informe se detecta, a partir de modelos matemáticos, la relación entre un estilo de liderazgo político y el comportamiento de la población. Es decir, cómo el discurso de un jefe de Estado, en este caso Bolsonaro, puede influir o no en el éxito de las políticas públicas de salud. Una clara evidencia sobre líderes que generan un efecto de *role modeling* en el comportamiento de las personas.

Porque los líderes de la sociedad se consideran más creíbles. Tal como indica Robin Lakoff en su libro *El poder de hablar*, esta creencia de que el poder se traduce en legitimidad significa que «si los políticos lo dicen, se convierte en realidad» (Lakoff, 1992). Por eso, en la pandemia de la COVID-19, los liderazgos y la forma en que cada líder ha afrontado y comunicado la crisis tiene

mucho que ver en cómo ha sido percibido por la ciudadanía, porque ésta confía en el político, especialmente si lo votó.

Sin embargo, hay algo que no se ha tenido en cuenta, y es que no vivimos en sociedades estancas, sino que vivimos en una sociedad cada vez más compleja, más informada y mucho más conectada, en red, donde tenemos información constante, en redes sociales, en medios de comunicación de cualquier parte del mundo, en cualquier momento, que nos permiten saber qué ocurre más allá de nuestras fronteras. Que permite, además, compararnos. Ello hace que en comunicación y en comunicación de crisis, el *role modelling* sea menor, ya que no solo depende de si confiamos o no en nuestro/a líder, sino en cómo observamos lo que sucede y en cómo lo comparamos con el resto del mundo.

Sucede incluso en la literatura. El sábado, 16 de junio de 1703, la tripulación del barco «Adventure» veía por fin tierra después de una gran tormenta y echaba el ancla. De él bajaron una docena de hombres para buscar agua dulce. Momentos después, todos huyeron despavoridos al ser perseguidos por un gigante que quería atraparlos. Solo uno de ellos no pudo escapar, Lemuel Gulliver, quien se quedó solo en una isla –luego supo que se llamaba Brobdingnag– llena de hombres y mujeres gigantes que podían pisotearlo en cualquier momento. Agotado, creía que iba a morir y comenzó a pensar en lo mal que le había ido en ese viaje, comparado con la aventura que corrió diez meses atrás, cuando en Lilliput él era el gigante y los liliputienses pensaban que era una criatura poderosa y fuerte. De hecho, ahora se sentía como un simple liliputiense entre los humanos. Como Jonathan Swift ponía en boca de su inmortal personaje en esta segunda parte de *Los viajes de Gulliver*, «indudablemente los filósofos están en lo cierto cuando nos dicen que nada es grande ni pequeño sino por comparación». Porque la comparación es la base de nuestra opinión sobre nosotros mismos y lo que nos rodea.

Y nos comparamos constantemente. En 1954, Leon Festinger publicó su teoría de la comparación social. En ella postulaba que las personas evaluamos nuestras opiniones y habilidades comparándolas con las de los demás. Solo así nos conseguimos definir y situar a nosotros mismos ante el mundo que nos rodea y solo así conseguimos discernir si estamos o si lo hacemos mejor o peor respecto al resto de personas.

Pero no nos comparamos con cualquiera. El propio Festinger indicaba que tan solo lo haremos con personas parecidas a nosotros o con las mismas problemáticas (él ponía el ejemplo de que un novato en ajedrez no compara sus habilidades con las de los maestros de ajedrez, sino con otros novatos). Garcia, Tor y Schiff, en *The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective* (2013), añaden además que esta «conducta competitiva» hace no solo que nos comparemos con personas o situaciones similares, sino también que lo hagamos con algo cercano. Siguiendo el ejemplo de Festinger, nunca nos compararemos con un novato de ajedrez del otro lado del mundo, sino lo más próximo posible, o de un país con parecidas características al nuestro. La comparación, pues, nunca puede tener lugar si no se cumplen estas dos condiciones: compararse con algo similar y con algo cercano.

En cualquier caso, nos comparamos continuamente, porque eso nos define como personas, pero también como ciudad, como región o como estado. La teoría de Festinger puede extrapolarse perfectamente a las naciones. Pero no nos comparamos con cualquiera sino que, como indicaban García, Tor y Schmidt, lo haremos con las más parecidas. Y hoy en día, en el contexto actual, se cumplen ambas condiciones con creces. En primer lugar, vivimos en algo similar y que nos iguala globalmente, por primera vez en un siglo: una pandemia mundial. Durante el último año hemos vivido en constantes comparaciones, en medios y en conversaciones, sobre números de casos de COVID-19, sobre fallecidos, sobre modos de actuar y ahora sobre personas vacunadas. En segundo lugar, hacemos la comparación con casos cercanos. Nos comparamos especialmente con territorios vecinos, o con las naciones que se parecen a la nuestra.

El problema estriba cuando, en comparación, dejamos de ser el gran Gulliver en Lilliput y nos sentimos como el pequeño Gulliver de Brobdingnag, rodeado de gigantes. Es en ese momento en el que la idea que tenemos sobre nosotros mismos deja de ser tan ideal, donde vemos problemas y donde buscamos alguien a quien echar la culpa, que suele ser el gobierno de turno.

Es por ello que sostengo que la comunicación de crisis por parte de los gobiernos, sean locales, regionales o nacionales, en la actualidad, debe tener en cuenta en su comunicación los potenciales efectos, negativos o positivos, de esa comparación constante, y que puede ser de modo activo o de modo pasivo. La comunicación activa tiene que ver en lo que comunicamos nosotros, sobre lo que hacemos, sobre lo que sucede a través de datos actualizados. La comunicación pasiva, en una sociedad conectada y en red, tiene que ver con lo que recibe nuestra ciudadanía de otros gobiernos o de los medios de comunicación que hablan de otros lugares y nos comparan, y la comunicación que podemos hacer para que esa ciudadanía de otros lugares nos perciba, en comparación, en una mejor situación que ellos. Es lo que Zillman (1988) denominaba la teoría del manejo del estado de ánimo, que postula que el consumo de mensajes es capaz de alterar los estados de ánimo predominantes. Cuando, en comparación, nuestros datos son peores, se genera incertidumbre, duda, preocupación y, a medio plazo, críticas hacia nuestros gobiernos.

Para ejemplificarlo, si en medios de comunicación se habla de un gran aumento de casos de COVID-19 en Francia, y cómo desciende en Alemania, ese mensaje comparativo generará en Francia, en ese momento, una percepción negativa versus las políticas de su gobierno, mientras que será exactamente al contrario en Alemania. Será solo una percepción, pero una suma de percepciones –como explico en *Las campañas conectadas* (Peytibi, 2019)– generan una opinión. Es por ello que todo suma, a lo largo de una campaña comunicativa permanente que puede durar meses. Se logra todo paso a paso.

Antoni Gutiérrez-Rubí lo ejemplifica magníficamente en alguna de sus ponencias cuando habla de un gran árbol y una gran nevada. Imaginen ese árbol, lleno de nieve en sus ramas. De repente, una de sus ramas se rompe y cae. Pero no caerá con el primer copo de nieve que se posa en sus ramas, sino, tal vez, con el copo de nieve número 20, número 42 o número 150. Cada uno de esos copos de nieve ha ido haciendo fuerza, y ha logrado, finalmente, que la rama se rompa y caiga. La metáfora de la rama y los copos de nieve

sirve para explicar cómo la ciudadanía va formándose opiniones, a través de lo que se comunica desde los gobiernos, a través de cómo se sienten y de cómo perciben a su país o su realidad, hoy en día también –en una crisis global– en comparación con otros. Si la situación en Madrid es mejor que en Cataluña genera un efecto positivo para el fortalecimiento de la percepción hacia el gobierno madrileño, o totalmente al contrario si la situación es mejor en Cataluña, o en Andalucía. Lo mismo ocurre en cualquier comparación. Siempre teniendo en cuenta que nos compararemos con algo similar y con algo cercano.

De ahí la importancia de tenerlo en cuenta a la hora de comunicar. Porque no se trata solo de pensar en comunicar por mera transparencia en momentos de crisis (eso es informar), sino intentando aparecer positivamente en las conversaciones de la ciudadanía (eso es comunicar), que se va a comparar siempre con otros territorios o gobiernos. Y es mucho más creíble una valoración positiva, mediante comparaciones o no, en una conversación privada que no a través de una comunicación de gobierno. Se crea mucha más confianza en el boca oreja. Como indica Rafa Rubio (2018), «lo importante no es tanto que nos llegue un determinado contenido, sino que ese contenido nos lo diga o envíe alguien conocido, y los conocidos superan en un 18-20% la credibilidad de los medios y las instituciones (y de los/as líderes)». Las percepciones se ganan en la calle o no se ganan. Se ganan en la opinión y en las conversaciones, *on* y *offline*, no solo en los medios. Y se ganan poco a poco. De ahí la importancia de la comunicación para, o bien en primer lugar, generar constantemente mensajes positivos y de logros del gobierno, o que expliquen racionalmente lo que sucede (si es peor que en otros sitios), o bien, en segundo lugar, para comunicar de manera optimista, esperando que sean los medios –y las redes– quienes comparen lo que hacemos bien con otros países.

Decía Mario Riorda (2020) en esta misma revista que «una crisis requiere certezas comunicativas. Apunta a batallar contra la incertidumbre. Se espera que los líderes reduzcan la incertidumbre y proporcionen una narración autorizada acerca de qué está pasando, por qué está sucediendo y qué es necesario hacer». Yo añadiría que, además, la comparación, si es positiva para nosotros o nuestro territorio, permite generar la percepción de que lo estamos haciendo bien, de que pronto terminará, de que la incertidumbre no es tanta, o es cada vez menos. Cada contenido, cada comunicación, cada narrativa acerca de las medidas y resultados que alcanza cada gobierno, nos ayuda a batallar, comparativamente, con otros relatos, con el de los otros, con el de la oposición, con el de las comparaciones. Àlex Llonch (2020) indicaba que cada narración del gobierno respectivo sobre la COVID-19 pretende crear un mensaje y una percepción porque «hay que ser conscientes de que los relatos nunca compiten solos, vivimos en un mundo narrativo donde los relatos buscan nuestra atención y credibilidad. Es una batalla narrativa a gran escala». Si los gobiernos no comunican, otros comunicarán por ellos. Si los gobiernos no generan buenas percepciones, las percepciones que se generen –y lo harán– tal vez no sean positivas para ellos. La narración como una manera de convencer y movilizar a la opinión pública. Decía Christian Salmon que «no se trata del debate de ideas, sino de la regulación de las emociones». Hay que comunicar constantemente, sin dejar de tener un ojo en lo que sucede fuera. Porque esta crisis se solventa con buena gestión, por supuesto, pero también

con comunicación, que puede verse menoscabada si las comparaciones son malas. Por eso es más importante que nunca.

Un claro ejemplo lo tuvimos en la Unión Europea en abril y principios de mayo de 2021. En ese momento, había problemas con las vacunas, que no llegaban a los diferentes países. Era cuestión de tiempo, por las dos o tres semanas de diferencia, aproximada, que se tenía con otros países, pero la comparación era constante. Porque las vacunas son claramente la solución a la pandemia y un elemento simbólico para dejar atrás la incertidumbre y volver a la normalidad que recordamos. Y en España es la Unión Europea la que se encarga de comprarlas, repartirlas y, por ende, de solventar nuestro miedo.

Por tanto, cada estadística que mostraba que el 60,1% de la población de Israel ya tenía una primera dosis, o que la tenían ya el 36% en el Reino Unido (sí, el país que abandonó hace nada la UE) nos hacía compararnos y darnos cuenta de que en la UE la media en abril era solo del 11,3%. Cada imagen de ciudades sin mascarillas (como las que tenían cada día los ciudadanos de La Línea de la Concepción, en España, cuando miraban a sus vecinos a través de la valla de Gibraltar) nos hacía compararnos y recordar nuestras ciudades confinadas y negocios cerrados. Cada noticia, como la promesa de Biden de que el 52% de su población estaría vacunada antes de finales de abril, o que en junio esperaban total normalidad en Londres, donde no había muerto nadie de COVID-19 por primera vez desde hacía meses, nos hacía compararnos y pensar en nuestras familias incomunicadas y las personas que seguían muriendo. Pensamos que ellos lo hacían mucho mejor, y que nuestros gobiernos lo hacían mucho peor.

Y todo ello es, se quiera o no, un peso a sumar a la percepción que se tenía y se tiene de la Unión Europea. No importaba para nada la buena gestión anterior, siendo los mejores y más rápidos en generar un grandísimo acuerdo de reconstrucción (el *Next Generation EU*), ni importaba haber sido los mejores negociadores en los precios de las vacunas. Todo ello no significaba nada cuando constantemente nos comparábamos con los países que nos rodeaban y cuando observábamos cómo en ellos renacía la esperanza y la normalidad. La certidumbre, en palabras de Riorda.

Nos guiamos por lo que nos rodea y, en una sociedad conectada, podemos ver a la vez lo que rodea a los países con los que nos comparamos. Y lo que observábamos en abril generaba percepciones que podían dañar, y mucho, nuestra opinión sobre la Unión Europea. Porque si la UE no puede ayudarnos, tal vez empecemos a sentir que no es tan útil. Porque si la UE no soluciona nuestro presente ni nos da esperanza a corto plazo, tal vez no merezca nuestra confianza en un futuro. Por fortuna, la situación ha cambiado, y las vacunas llegaron, y casi no hay fallecidos, y se llegará a la cifra prometida de inmunidad de grupo a finales de verano, lo que representa un triunfo para la Unión y para sus políticas públicas respecto a la vacuna. Pero, al igual que en abril faltó comunicación para generar certidumbre ante la percepción de que éramos peores, hoy en día hace falta comunicación para mostrar que somos mejores, para lograr ese estado de ánimo más positivo, porque nos sentimos más adelantados, más rápidos y ello ayuda, en definitiva, a hacernos sentir más cerca de la normalidad. Porque no se trata solo de un problema de gestión, sino de percepción de futuro, de confianza en nuestros líderes.

En situaciones de crisis, la ciudadanía necesita certidumbres. Son los líderes de los gobiernos quienes deben generar estas certidumbres a través de sus decisiones y de cómo comunican esas decisiones y gestión. No hay que dejar de comunicar, con diferentes tipologías (espectacular está siendo la comunicación del gobierno británico, por ejemplo, con constantes infografías, vídeos con datos y testimoniales de gente vacunada, con decisiones tomadas, con acciones políticas, con resultados positivos, con entrevistas, con declaraciones y frases, con contenidos constantes). Porque cada acción comunicativa genera una percepción en la ciudadanía. En base a lo que se perciba de su gestión y de lo que comunican, y en base a la comparación con lo que nos resulta similar y cercano, la valoración del líder aumentará, especialmente porque el o la líder se sitúa como protagonistas absolutos ante la opinión pública en momentos de crisis.

Referencias bibliográficas

- Ajzenman, N; Cavalcanti, T. y Da Mata, D. (2020): *More Than Words. Leaders' Speech and Risky Behavior during a Pandemic*. CEPR, Cambridge-INET.
- Bassi, V. y Rasul, I. (2017): «Persuasion: A Case Study of Papal Influences on Fertility-Related Beliefs and Behavior». *American Economic Journal: Applied Economics, American Economic Association*, 9(4): 250-302.
- Festinger L. A. (1954): *Theory of Social Comparison Processes*. Human Relations.
- Lakoff, R. (1992): *Talking Power: The Politics of Language*. Basic Books.
- Llonch, À. (2020): *Storytelling o l'art de crear relats persuasius. Una anàlisi de la fluctuació del relat polític en l'espai convergent i l'espai d'Esquerra Republicana de Catalunya, en els comicis generals i autonòmics del 2016, 2017 i 2019*. Trabajo final de máster. Máster en Marketing Político UAB-MMP-ICPS. Dirigido por Xavier Peytibi. (No publicado).
- Peytibi, X. (2020): «La comunicación de gobierno durante la crisis del COVID-19». En J. M. Reniu y V. Meseguer (dirs.): *¿Política confinada? Nuevas tecnologías y toma de decisiones en un contexto de pandemia*. Cizur Menor: Thomson Reuters-Aranzadi, UCAM.
- Peytibi, X. (2019): *Las campañas conectadas*. Editorial UOC.
- Riorda, M (2020): «Antes de comunicar el riesgo o la crisis: hay que diferenciarlos». *Revista Más Poder Local*, 41.
- Rubio, R. (2018, 12 diciembre): «El control TIC de la participación democrática y el comportamiento electoral del votante». Ponencia en Barcelona.
- Salmon, C. (2008): *Storytelling. La máquina de contar historias*. Península.
- García, S. M.; Tor, A. y Schiff, T.M. (2013): «The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective». *Perspect Psychol Sci*, 8(6):634-50.
- Zillmann, D. (1988): «Mood management: Using entertainment to full advantage». En L. Donohew, H. E. Sypher y E. T. Higgins (eds.): *Communication, social cognition, and affect*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. pp. 147-171.