

## A comunicación dos conflitos: Un mesmo método para Estados e empresas

*David Reinero González*

**T**odo conflito nace da confrontación de ideas, concepcións ou intereses opostos, pero que non sempre teñen por que ser incompatibles. Máis que a realidade será a percepción que dela teñan as partes o que condicione a aparición dun conflito. Ademais, o termo conflito tampouco ten por que supor un desenlace negativo: os conflitos atópanse en numerosas ocasións na orixe dos cambios a mellor, das chamadas crises de crecemento. Pero aínda tendo en conta o intanxibles que son en moitas situacións as causas e consecuencias dos conflitos, como norma xeral, téntanse evitar ou, polo menos, aliviar a súas consecuencias negativas.

Os conflitos emerxen en todos os eidos da vida humana individual. Desde o conflito moral interior ata o conflito físico interpersoal. E o mesmo sucede no caso das organizacións humanas –sexan estas de carácter familiar, económico ou político–, que poden entrar en conflito con outras realidades alleas a si mesmas ou integradas na súa propia estrutura. No caso das organizacións humanas de tipo político, durante cinco séculos os máximos suxeitos de representación foron os Estados, e das súas diferentes perspectivas e intereses naceron innumerables crises. Pero no último século, e cada vez máis, as empresas multi ou transnacionais fóronse achegando ao nivel de suxeito das relacións interpersoais e mesmo internacionais.

Por outra banda, as guerras, o gran conflito, están nas orixes da primeira prensa, das follas informativas do século XVI que, co paso do tempo, convertéronse na ampla variedade de medios de comunicación actuais. Con eles, o home, fisicamente anoado a unha sociedade local, ten a sensación de ser parte da sociedade mundial, tamén dos seus conflitos, e olla nos medios de comunicación aos responsables, en grande medida, desa globalización. Como sinala Pedro Lozano<sup>(1)</sup>:

*“Se os contactos entre os pobos teñen estado en función da distancia física e mental que os separaba, a evolución na técnica dos transportes e a información teñen convertido esta variable nun termo técnico, ata o punto de que hoxendía un cidadán pode estar “afastado” do seu veciño de domicilio e “próximo” aos acontecementos que ocorren noutra parte do globo”.*

A esta visión da comunicación internacional na época dos medios electrónicos e da información inmediata engade Mattelart<sup>(2)</sup> outra evolución máis, enxergando os cambios que está a supor para a diplomacia:

---

(1) LOZANO BARTOLOZZI, Pedro. *El ecosistema informativo*, Eunsa, 1974, páx. 67. Cando se analiza o tratamento da información internacional en España remata por saír á luz este xa clásico texto sobre o que asentan reflexións posteriores doutros autores aquí citados.

(2) MATTELART, Armand. “*Utopía del vínculo global*”, *Diálogos de la Comunicación*, nº 50, outono de 1997.

*“O dominio dos dispositivos de información e de cultura ten un rol cada vez máis estratéxico na definición dunha “potencia mundial”, posto que a “diplomacia das redes” está a substituír á “diplomacia dos canóns”.*

Evolucionou a técnica informativa pero tamén o contido daquelas follas do século XVI, e da comunicación dos conflitos bélicos pasouse a informar tamén dos conflitos internos do propio Estado, dos que xurdiron entre partidos políticos, dos conflitos sociais, do conflito positivo que supón o deporte ou dos conflitos económicos. Os conflitos constitúen hoxe, coma sempre, a base da información xornalística e é normal que as partes implicadas neles tenten saír o mellor paradas posible do xuízo de vencedores e vencidos, de posuidores da razón, que tirará o público. María Teresa La Porte<sup>(3)</sup> resume esta situación:

*“Nunha sociedade na que o coñecemento do público adquirese a través da información dos medios de comunicación, importa tanto o que as cousas son como o modo en que se presentan a través destes. Con maior motivo importa na apreciación daquelas realidades que son distantes, naqueles feitos aos que o cidadán non ten un acceso directo, como é o caso da maior parte dos acontecementos internacionais. Neste ámbito poderíamos chegar a afirmar que os conflitos deben a súa “existencia pública” á atención dos medios, posto que se non fora por eles pasarían inadvertidos á maior parte da comunidade internacional”.*

## **Comunicación de crises nas organizacións**

Segundo Sotelo Enríquez<sup>(4)</sup>, o concepto “comunicación de crises” tería entrado no campo que as Ciencias da Información deron en chamar da *comunicación corporativa* e das *relacións públicas* procedente da administración de empresas. Pero moito antes de que as empresas e organizacións comezaran a falar con termos militares como “planificación estratéxica”, estas verbas eran empregadas xa por Estados e exércitos. Foron eles os primeiros en percibir a necesidade que para a súa subsistencia (ou máis ben para que as súas elites dominantes mantivesen o poder) tiña a comunicación das crises para facelas máis favorables aos seus intereses. Mattelart<sup>(5)</sup> fala de forma moi clara sobre esa naturalización de conceptos aplicada pola que dá en chamar “*global bussiness class*”, a nova clase dirixente mundial baseada nos negocios.

(3) LA PORTE, María Teresa, en *Periodistas en conflicto*, Varios autores, Eunsa, 2000, pág. 79.

(4) SOTELO, Enríquez, en *Periodistas en conflicto*, Op. cit., pág. 168.

(5) MATTELART, Armand, Op. cit.

Primeiro, apoderamento dos conceptos militares dos Estados para, a continuación, pugnar pola defensa de intereses e o afortalamiento que lles permite a debilidade do Estado-nación.

Pero, volvendo a Sotelo Enríquez, este autor recolle varios factores que contribuirían á xeralización da práctica da comunicación de crises nas empresas. Estes serían, principalmente, a atención crecente dos medios ás catástrofes e o aumento do número de demandas que reciben as corporacións por defectos e negligencias nos seus bens e servizos. Diante desta situación, as organizacións empresariais víronse obrigadas a analizar, con mentalidade estratéxica e non só táctica, as posibilidades de sufriren unha crise e crearon a comunicación de crises como “*área da comunicación institucional co obxecto de chegar unha solución ao feito crítico na súa dimensión informativa*”<sup>(6)</sup>.

Por unha banda, perante a crise, e para evitar que medre, a organización-administración deberá recorrer a miúdo a políticas de negociación que permitirán solucionar disputas, pero que tamén suporán o afrouxamento da credibilidade da organización. Pero, por outra banda, non sempre a negociación é factible porque a realidade é a que é, con independencia de que sexa coñecida ou non por unha das partes. Por graves que sexan os conflitos sobre “a verdade” (e algúns dos litixios internacionais actuais baséanse en discusións históricas sobre cuestións para as que ambas as partes posúen a súa propia “verdade”), é insensato tentar resolvelos negociando sobre ela. Como di Gómez Antón<sup>(7)</sup>, “*a verdade non é negociable, pero a comunicación e o contraste de ideas e opinións axuda a desvelala*”. A negociación si ten cabida e é útil cando se trata de resolver conflitos desencadeados pola contraposición de *pretensións* (influencia económica, territorial, política...), porque, ante elas, a guerra, aínda que máis rechamante, non é o proceso máis habitual. As crises e os conflitos, se vemos o globo cun pouco de perspectiva, son moitos, pero a maioría, por sorte, mantéñense en estadios inferiores á guerra. É neste campo, o da diplomacia, onde os medios de comunicación, coa súa información, máis poden contribuir á paz social sen perder o seu obxectivo de “reflexionar a verdade”.

A organización ou administración ten en conta os anteditos condicionantes á hora de decidir se comunica a existencia, resolución ou agravamento dun conflito. Pero tamén segue unha serie de criterios para determinar cando é noticia unha crise. María Teresa La Porte<sup>(8)</sup> sinala eses criterios, aplicables tanto aos conflitos organizacionais como aos internacionais e que dentro das redaccións xornalísticas se converten en filtros para clasificar as informacións. Preséntanse en tres niveis: na selección da información, na súa valoración e na súa presentación. Superar eses filtros suporía responder a preguntas como “cal é a repercusión real ou potencial do conflito sobre a poboación?”

(6) SOTELO, Enríquez, Op.cit., páx. 169.

(7) GÓMEZ, Antón, en *Periodistas en conflicto*, Op.cit., páx. 29.

(8) LA PORTE, María Teresa, Op. cit., páx. 80.

Logo, unha vez que a crise salta ao público, é bo ter en conta as diversas posturas que as organizacións ou gobernos adoptan á hora de enfrontarse á situación. Sotelo Enríquez<sup>(9)</sup> enumera unha sinxela e exemplificante clasificación:

- “1- Postura agresiva. Os directivos da organización negan ser responsables e acusan a outros.
- 2- Negación. A institución nega a existencia de crise algunha e incluso argumenta sobre dita inexistencia.
- 3- Recoñecemento mínimo. Os responsables da entidade tratan de minimizar os resultados da crise, e defenden a súa inocencia ante acontecementos que superan a súa capacidade de acción.
- 4- Postura resolutive. A organización tenta resolver os problemas xerados pola crise e evitar que volvan aparecer.
- 5- Recoñecemento pleno de responsabilidade. Os directivos manifiestan publicamente a súa responsabilidade no desenvolvemento da crise, e comprométense á súa rápida e completa resolución”.

En numerosas ocasións, as organizacións chegan a pasar por todas as categorías a medida que se van facendo públicos datos irrefutables sobre a súa responsabilidade. Pero o último paso, o do recoñecemento pleno da culpa, continúa a ser a grande excepción no comportamento comunicacional de todo tipo de organizacións. Un bo exemplo podería ser o conflito sino-estadounidense polo derrubamento dun avión espía americano no Mar de China meridional en 2001 (a historia recente está chea de conflitos non só diplomáticos senón mesmo mediáticos sobre derrubamentos de avións, como xa sucedera nos anos 1980 con senllos aparatos de Corea do Sur e Irán derrubados respectivamente pola URSS e EUA). No caso de 2001, os dous pilotos estadounidenses foron capturados por China tras unha persecución na que os americanos derrubaron un aparato inimigo causando a morte do seu ocupante. Á marxe do conflito de seguridade en si, e desde un punto de vista de comunicación externa, para EUA tería sido máis rendible comezar a resolución do incidente comunicando á familia do piloto chinés falecido as condolencias para, de seguido, esixir de Beijing que fosen liberados os americanos para que a traxedia humana e familiar que acababa de recoñecer non fose dobre. A súa imaxe tería saído algo mellor parada.

Finalmente, de nada serve que se amañe un conflito interno á empresa-administración ou externo a ela que xa foi aireado polos medios se non se sabe transmitir correctamente esa solución. Ademais, a publicación ten un certo efecto de ratificación. Os medios actúan entón como notarios e exercerán presión para que se cumpra. Así o recoñece e recolle o propio Henry Kissinger no seu libro *Diplomacia*<sup>(10)</sup>, insistindo na importancia da opinión pública:

---

(9) SOTELO, Enríquez, Op. cit., páx. 180.

(10) KISSINGER, Henry, *Diplomacia*, Ediciones B, 1998, páx. 1036.

“Unha vez tomada unha decisión, por moitas que sexan as súas dúbidas, o político queda totalmente comprometido; polo tanto, a aparente afouteza coa que se vaia presentar pode ser enganosa [...] Revelar toda presentación falsa e intencionada do executivo do noso goberno é unha das funcións máis importantes dos medios informativos”.

## Comunicación de crises internacionais

Á hora de analizar nos medios de comunicación as informacións sobre os conflitos internacionais, débese ter en conta a clara intención dos servizos diplomáticos (e militares no caso de conflitos bélicos) de modificar a opinión pública para poñela ao seu servizo. A actividade diplomática xa non se pode entender sen a súa vertente informativa, sen a súa compoñente de “diplomacia pública”<sup>(11)</sup>. Tanto os políticos como os militares teñen cada vez máis en conta a opinión pública, entendéndoa non só como a do seu propio país ou a do país co que se entra en conflito senón tamén a máis abstracta “opinión pública internacional”.

Sobre esa evolución da diplomacia cara á súa vertente máis informativa, Lozano<sup>(12)</sup> distingue varios chanzos: nun primeiro momento, a diplomacia foi en si mesma un mecanismo de comunicación intergubernamental, cumprindo ao tempo que as funcións de representar e negociar, a de informar de forma máis ou menos confidencial sobre os conflitos internos da outra nación (a tradicional espionaxe). A segunda etapa e función da diplomacia sería a de influír nos medios para cumprir, a través deles, os obxectivos de persuasión e propaganda sobre a opinión pública. Pero desde a década dos sesenta, en plena Guerra Fría e, sobre todo, a raíz do fracaso militar e informativo de Estados Unidos en Vietnam, débese falar dun novo concepto: a antedita diplomacia pública, que contribúe a facer da Secretaría de Estado norteamericana un auténtico gabinete de comunicación externa do seu Goberno.

O termo *public diplomacy* recolle parte do espírito da diplomacia aberta, transparente, propugnada polo presidente Woodrow Wilson nos seus catorce puntos para a paz logo da I Guerra Mundial e comezarse a empregar como tal termo nos ámbitos académicos estadounidenses nos anos sesenta. Pero haberá que agardar á presidencia de Ronald Reagan para que a *public diplomacy* apareza recollida nos informes periódicos do sistema burocrático da diplomacia estadounidense (eses mesmos informes serían os que na comunicación corporativa se chamarían manuais de crise ou informes de xestión).

Hoxe, o concepto *public diplomacy*, entendido como as medidas encamiñadas a influír na opinión tanto dos dirixentes estranxeiros como dos cidadáns, está xa

(11) LOZANO, en *Periodistas en conflicto*, Eunsa, 2000, pág. 69. O autor actualiza conceptos que xa avanzara 25 anos antes en *El ecosistema informativo* (Op. cit.).

(12) LOZANO, *Ibidem*.

plenamente oficializado nos usos e costumes da Axencia de Información dos EUA (USIA en inglés). Incluso comeza a ser superado pola tendencia, no campo militar, a diluír a fronteira entre a *public diplomacy* e as máis agresivas “operacións de información” do Pentágono que se chegan a subcontratar a consultoras externas, aínda que esta evolución é aínda difícil de ver fóra de EUA.

Pero volvendo á diplomacia pública, o seu principal obxectivo será o de influír na opinión dos pobos dos demais países. A presión sobre os gobernos será así dobre: por unha banda, continuarán funcionando as vías tradicionais da diplomacia ao nivel das elites que toman as decisións mentres que, ao tempo, actúase tamén sobre os cidadáns para que estes influán sobre os seus líderes.

Segundo a terminoloxía da comunicación corporativa, EUA (foron os pioneiros, pero non os únicos), a través da súa “imaxe de marca”, vende agora o seu “produto” (a seguridade colectiva e o libre mercado na etapa Bush, a “nova fronteira” e a superación da crise con esforzo na etapa Obama, etc., pero sempre cunhas mesmas bases) non xa ao “comprador” do mesmo (os outros gobernos), senón ao suxeito “usuario” ou “beneficiario” dese “produto” (os cidadáns)<sup>(13)</sup>. Para iso, produce unha chuvía torrencial de informacións procedente de multitude de ministerios, axencias ou políticos ante a que o xornalista vese colapsado á hora de seleccionar, valorar e publicar unha nova e non outra. O problema co que se enfrenta é grave xa que a visión que se ofrezca do estranxeiro influirá decisivamente na interpretación que os lectores tiren dos problemas doutros países e, sobre todo, no seu “mapa mental informativo”. Isto é, os países que fabrican máis informacións teñen máis posibilidades de aparecer nos medios como protagonistas da sociedade internacional.

No caso concreto das disputas internacionais, o xornalista deberá distinguir, en primeiro lugar, o grao de conflictividade do feito novidoso para transmitir correctamente ao seu lector o perigo en potencia que dito acontecemento teña para a súa paz social. Como indica Lozano<sup>(14)</sup>, “*estamos diante dun xornalismo preventivo, que descobre e denuncia os riscos, incluso cando aínda son embrionarios.*”

Pero, ao mesmo tempo, o medio deberá contribuír ao enfriamento das tensións. O seu deber non remata coa exposición dos feitos; ten que interpretalos, opinar e non agravar cos seus posicionamentos a intensidade do conflito. Neste senso sitúanse as funcións que sinala Esteve Ramírez<sup>(15)</sup> como propias dunha sección de internacional. Xunto coas tradicionais de informar ao público e de formar unha opinión pública, o autor sinala tamén as necesidades de fomentar a comprensión mutua, establecer un diálogo transnacional e promover o desenvolvemento. Porén, a historia do xornalismo está chea de exemplos do contrario, de conflitos internacionais motivados, aumentados ou iniciados por prácticas xornalísticas pouco éticas.

---

(13) Un exemplo comercial: antes, a publicidade das galletas ía dirixida ás nais-compradoras. Agora céntrase nos rapaces-consumidores.

(14) LOZANO, en *Periodistas en conflicto*, *Op. cit.*, páx. 73.

(15) RAMÍREZ, Esteve, *Áreas de especialización periodística*, Frágua, 1999, páx. 44. É un dos teóricos máis recoñecidos do xornalismo especializado.

A recente crise das caricaturas de Mahoma, acaecida no 2007, pode ser un exemplo, non tanto pola publicación inicial dos debuxos por parte dun xornal danés de escasa repercusión internacional como pola reprodución posterior noutros medios que en vez de buscar explicacións e diálogo alimentaron o lume. En España temos un exemplo claro coa Guerra de Cuba, incentivada tanto pola prensa sensacionalista nacional como estadounidense, influíndo no agravamento do conflito ou, como incluso sinalan algunhas investigacións sobre 1898, mesmo desencadeando a guerra coa colocación da bomba no buque estadounidense *Maine* por encargo do magnate da prensa amarela Randolph Hearst.

Por outra banda, tamén haberá que ter en conta as actitudes dos encargados de comunicar os acordos e desacordos internacionais á opinión pública. Xeralmente adoitan ser os propios responsables políticos implicados nas conversas que, sobre todo en países democráticos, deben estar atentos a dúas fronteas: dunha banda, a resolución da crise en termos políticos ou militares, e doutra, a explicación pública de dita resolución. Igual que para un empresario que negocia a fin dunha folga, de nada serviría acadala se logo non traslada aos seus clientes que os paros remataron. Esa comunicación á opinión pública incluso é indispensable en moitos casos nos que os propios acordos buscan como unha das súas finalidades o apoio da poboación<sup>(16)</sup>.

### Tipos de crises internacionais

Desde o xornalismo especializado, Esteve Ramírez propón unha clasificación das crises internacionais en función da súa temática dividíndoas en guerras, políticas de desarme e carreiras de armamentos. Esta clasificación, porén, parece máis propia da Guerra Fría que das máis ambiguas e flutuantes condicións actuais.

M<sup>a</sup> Teresa La Porte<sup>(17)</sup>, pola contra, establece tipos crecentes sinalando o cometido que cumpren neles os medios de comunicación. O primeiro tipo de relacións serían as pacíficas, de cooperación, nas que a comunicación é fluída con independencia da súa periodicidade. Os medios reflicten esa normalidade sen maior intervención que sinalar os acordos e desacordos das partes.

O segundo tipo de relacións serían as contenciosas. Nelas existe un problema pero hai vontade de resolvelo a través do diálogo e a diplomacia e os medios non se ven implicados na negociación.

O terceiro tipo serán xa os conflitos, con tres graos de intensidade. Nos de *baixa intensidade*, a relación entre os contendentes non sempre é fluída, pero contiñúan a desenvolverse actuacións a prol da resolución pacífica. O recurso interesado dos gobernos aos medios de comunicación é máis frecuente para acadar o apoio da

(16) A axuda humanitaria trasladas catástrofes é un exemplo, xa que non sempre se informa ao cidadán de como axudar e, en ocasións, os medios prefiren "publicitar" a actuación dunha ONG que a da axencia pública de cooperación sen explicar o motivo ou o ámbito de actuación de cada unha.

(17) LA PORTE, María Teresa, Op. cit., páx. 85.

opinión pública nacional. Nos conflitos de *intensidade media* xa aparece a violencia mesturada con momentos de paz social. Moitas destas accións teñen por obxecto dar a coñecer á opinión pública as reclamacións dalgunha das partes. A responsabilidade dos medios nestes conflitos será maior xa que os intentos de manipulación por parte dos grupos militares ou Estados medra<sup>(18)</sup> e os xornalistas deben facilitar a flexibilidade das partes na negociación ou, cando menos, non dificultala. La Porte da un exemplo de contribución á pacificación dunha crise deste tipo coa actuación do xornalista televisivo Walter Cronkite, un dos máis influentes do xornalismo estadounidense da segunda metade do século XX, no achegamento entre exipcios e israelís en 1977<sup>(19)</sup>:

*“Nun momento no que a mediación da delegación norteamericana do presidente Carter tiña fracasado no seu intento de achegar posturas, Cronkite entrevista a Sadat e fai pública a súa disposición a viaxar a Israel se é condición necesaria para avanzar no proceso de paz. Inmediatamente despois, entrevista a Begin que coñece a actitude do político exipcio pola prensa e instado polo xornalista resposta que o recibiría se quixera ir. Sadat fai a viaxe a Israel e comeza unha comunicación directa entre os dous dirixentes”.*

Henry Kissinger<sup>(20)</sup> tamén recorda outra actuación exemplar á hora de reducir tensións e incluso reconece como non foi quen de advertilo entón, cando o presidente chinés Mao simpatizou co xornalista estadounidense Edgar Snow:

*“Non soubemos apreciar o xesto de Mao ao colocar a Snow ao seu carón no podio no desfile do Día Nacional de China, en outubro de 1970, nin comprendimos a importancia da entrevista que Mao concedeu a Snow en decembro de 1970, na cal invitou a Nixon a visitar China”.*

Daquela, Nixon, finalmente, visitou China, o que supuxo o inicio da distensión e a normalización das relacións entre ambos países.

Por último, os conflitos de *alta intensidade* serían os coñecidos como guerras. Neles, a relación entre as partes enfrontadas é nula e a información facilitada aos medios é reducida, deturpada ou sinxelamente falsa. O acceso ao campo de batalla vai en relación inversamente proporcional ao nivel de desenvolvemento dos países enfrontados e proliferan os xornalistas “incrustados” (*embed*) que rematan por asemillar as visións do Estado que lles permite acompañar ás súas tropas e mesmo desenvolven lóxicas relacións de amizade cos soldados polos que se senten protexidos.

(18) Neste caso poderíase enmarcar o dilema da publicidade de prácticas terroristas.

(19) LA PORTE, María Teresa, Op.cit., pág. 93, que cita outro exemplo, agora de manipulación lingüística. Recorda que a Organización para a Liberación de Palestina (OLP) nunca aparece en Israel coa palabra “liberación”.

(20) KISSINGER, Henry, Op. cit., pág. 1076.

Son informacións que pouco poden achegar xa á resolución do conflito e que incluso poden facer que o discurso xornalístico de hoxe contribúa á falsificación do discurso histórico futuro.

### **A comunicación corporativa para construír a identidade dun Estado**

Cos citados condicionantes podemos dicir que unha estratexia de comunicación de crises non ten sentido de seu se non está inserida nunha superior política de construción da identidade. De feito, a comunicación de crises non está considerada polas empresas como unha táctica de remendo, a posteriori, senón enmarcada dentro de estratexias preventivas. Esa consideración é a que comeza a ter o estado, que non pode permitirse o luxo de verse nun conflito que xurda por unha mala construción da súa identidade ou por unha mala percepción exterior da súa imaxe. Por iso, para rematar, non está de máis aplicar os conceptos cos que traballa a comunicación corporativa ás características particulares da organización-Estado.

Nesa construción preventiva dunha imaxe exterior forte fronte aos conflitos que poidan xurdir habería que distinguir entre imaxe intencional e imaxe pública, segundo a terminoloxía que emprega a comunicación corporativa. Igual que a diferenza entre o “ser” e o “deber ser”, a imaxe pública é a que, errada ou acertadamente, ten o público sobre a organización, e interesa que se asemelle o máis posible á imaxe intencional, que é a que se pretende acadar e que ven determinada pola confluencia entre o contorno e a personalidade.

No caso de España, por exemplo, o contorno é o da UE, países occidentais democráticos e desenvolvidos (nunha empresa, por exemplo, o contorno será o seu mercado, coas súas restricións lexislativas ou facilidades de comercio). Pola súa banda, a personalidade dun Estado como o noso estará dominada polo eclecticismo e a convivencia de moitos séculos dunha diversidade de culturas, idiomas ou intereses económicos (como nunha empresa son diferentes os intereses dos directivos ou dos traballadores e destes en cada departamento, pero tendo en conta que todos forman a mesma empresa). Esa imaxe intencional, que debe nacer da asunción e recoñecemento da personalidade e do entorno, convértese en imaxe pública a través das mensaxes e comportamentos emitidos cos que se afecta ás percepcións dos membros, non só da propia organización (cidadáns/traballadores) senón que, partindo da consideración da sociedade internacional como interacción de varios sistemas abertos, inflúese tamén nos membros doutras organizacións coas que se interactúa (estranxeiros/clientes), coincidindo así os presupostos da *public diplomacy* e os da comunicación corporativa.

Ademais, nesa comunicación da imaxe adquiren especial relevancia as figuras de liderado (presidente da empresa ou do Estado), chamadas de liderado situacional cando de comunicación de crises estamos a falar. No caso das relacións interestatais, o líder encarna de seu a delegación da vontade do pobo, daí a importancia

que seguen a ter os individuos na resolución dos conflitos internacionais e tamén a fraqueza que supoñen en ocasións as súas figuras para a imaxe da organización-Estado.

Unhas simples declaracións pouco meditadas dun político poden tirar por terra a imaxe pública dun Estado construída durante moito tempo. Un exemplo próximo deuse en 2001, cando o entón responsable de Asuntos Exteriores, Josep Piqué, asimilou, ante o entón primeiro ministro israelí Ariel Sharon, o problema palestino co terrorismo de ETA, desmontando cunha soa frase todo o traballo de construción da identidade dun Estado español respectuoso cos dereitos humanos na súa loita contra o terrorismo e igualando as reclamacións dos dous grupos armados. Pero tamén a destrución da imaxe do líder debilita a identidade da organización cara o exterior, para o que en España tamén temos exemplos abondo, cos ministros de Exteriores (todos eles durante esta etapa democrática) caricaturizados ata o desprestixio no interior e dos que se pretende que acaden boa imaxe exterior. En parte, esas deficiencias, propias ou propiciadas, que presenta a imaxe do líder veñen dadas polas características da súa propia personalidade, que os equipos encargados da comunicación de crises han ter en conta á hora de potencialas ou refrealas. Basicamente, a comunicación corporativa sinala dous tipos de líderes, nos que predomina a vontade e os que destacan pola súa capacidade. A combinación das dúas características daría o perfecto comunicador de conflitos, aínda que o máis normal é atoparse con primeiros ministros ou Xefes de Estado de vontade secundados por diplomáticos de capacidade.

En resumo, o éxito comunicativo da política internacional dun Estado virá condicionado polo posicionamento diferenciado que tomen os seus xestores, pola súa contribución a crear unha visión nacional (identidade) e internacional (imaxe pública) favorable e pola correcta definición da súa misión (sexo esta a través de tácticas ben definidas, segundo as correntes da *realpolitik*, ou ben a través dos principios abstractos do *idealismo*). A consolidación desa posición adquirida suporá unha marca nacional, como a que teñen claramente Estados Unidos ou Francia, dous exemplos de notables contradicións internas e externas pero que saben manter a súa imaxe exterior non deixando que os cambios no goberno modifiquen as consensuadas visión e misión da organización-Estado. Será esa marca o mellor garante estrutural á hora de enfrontarse á crise conxuntural de comunicar un conflito de forma favorable aos intereses da organización.

## Conclusiones

---

Os Estados foron os primeiros en percibir a necesidade de presentar os conflitos consonte os seus intereses con estratexias e vocabulario bélicos asumidos, co paso do tempo, polas empresas. E estas, á súa vez, co desenvolvemento do *marketing* e da comunicación corporativa, dotaron de fondo conceptual e aplicación “civil” ás actuacións comunicativas que viña aplicando o Estado. Hoxe, empresa e Estado em-

pregan técnicas semellantes que rematan por condicionar de inicio a súa actuación estratéxica. Estado e empresa van hoxe da man á hora de aplicar recursos comunicativos no eido que as Ciencias da Información dan en chamar “comunicación de crises”. E é responsabilidade dos medios de comunicación non deixar atrapar a súa independencia por eses cantos de serea á vez que contribuír á pacífica resolución dos conflitos.

Porque a información internacional é das que máis risco de manipulación sofre. Diante doutro tipo de informacións, o lector pode comprobar en persoa que realmente ten sucedido o que contan os medios, vive no seu ámbito xeográfico de influencia. Pero non temos acceso directo aos acontecementos narrados nas novas internacionais por moito que a televisión así nolo faga crer cuns masivos fluxos de información (en xeral desde o “centro” cara á “periferia”, como teñen constatado os estudos sobre a estrutura internacional da información), ata o punto de que o principal problema co que se atopan xornalistas e lectores é o de seleccionar entre tal cantidade de datos e novas.

Os medios, que contribúen a facer das persoas cidadáns do mundo, inflúen nas súas percepcións e comportamentos formando a opinión pública internacional. Como sinalaba hai tempo Fernando Delage<sup>(21)</sup>, “*hoxe máis persoas que nunca, incluídos os españois, traballan e viaxan ao estranxeiro: desde empresarios a estudantes, desde turistas a profesionais; é xente que demanda información internacional, aínda que non sempre enfocada á política*”. Se nesa información se potencia a imaxe conflictiva, eses cidadáns dubidarán do seu veciño. Pero, por outra banda, non sempre é doado superar os conflitos. Por iso, cada vez se adican máis esforzo e tempo á formación de comunicadores e negociadores e as empresas e administracións potencian os seus departamentos de comunicación. Diante deles, a mellor arma do xornalista será o mesmo escepticismo co que se enfrenta a un comunicado dunha empresa privada e que agora debe aplicar tamén ao xurdido dunha administración para desvelar as súas estratexias informativas e evitar que enganen ao seu lector.

---

*David Reinero González é colaborador do IGADI e membro do seu Programa de Investigación “Conflitos, Seguridade e Alternativas no Sistema Internacional”.*

---

(21) DELAGE, Fernando. “*O mundo nos medios, os medios no mundo*”, en *Tempo exterior* 1, segunda época, xullo-dembro 2000.