



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL**

Modelo de gestión de crisis para organizaciones políticas del Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección de Comunicación Empresarial

AUTOR

Tapia Herrera, Johnny Edson (0000-0002-6660-1146)

ASESOR

Oviedo Valenzuela, Carlos Alberto (0000-0002-0729-2531)

Lima, 17 de agosto de 2020

DEDICATORIA

A Diego y Ángeles, porque es mi deber enseñarles que con esfuerzo y disciplina pueden lograr todo aquello que se propongan.

A papá y mamá, mis hermanos y yo les debemos todo a ellos.

A mis hermanas mayores, por ser el ejemplo que necesitaba.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Hicieron que volviera a enamorarme de las comunicaciones, gracias por eso.

A Carlos Oviedo, mi maestro y asesor en esta investigación. Su sabiduría y experiencia me han sido imprescindibles para realizar esta investigación. Muchas gracias.

A Emilio Camacho, Héctor Mayhuire, Italo Oberto-Besso, Carlos Villarreal y Luis Jochamowitz, periodistas admirables que contribuyeron a esta investigación con su experiencia. Gracias por su tiempo y paciencia.

RESUMEN

Las organizaciones políticas en el Perú se encuentran en un momento crítico. El 93% de los electores, según la Corporación Latinobarómetro (2018), ha perdido confianza en ellas. Su imagen y reputación están generalmente asociadas con la corrupción. Y no es para menos. Los cuatro partidos políticos más influyentes de los últimos quince años han sido catalogados como organizaciones criminales por el Ministerio Público y enfrentan denuncias por el delito de lavado de activos.

Sin embargo, la percepción negativa que tienen los públicos sobre los partidos políticos es en realidad resultado de las crisis, entendidas como situaciones adversas que afectan negativamente su imagen y reputación y, en consecuencia, dañan su relación con sus militantes y la confianza de sus electores, restándoles legitimidad, poder y participación en los asuntos públicos del país.

Actualmente, en una época donde las tecnologías de la información y la comunicación están cada vez mejor desarrolladas, las agrupaciones políticas son particularmente vulnerables a las crisis, pues existe muy poca información o teoría sobre cómo deben gestionarse en este tipo de organizaciones.

En ese sentido, el autor del presente trabajo de investigación asumió el desafío de diseñar un **modelo de gestión comunicacional de crisis** para organizaciones políticas. Para lograrlo fue necesario, en primer lugar, analizar cuatro casos: Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular. Comprender la naturaleza de estas agrupaciones y los tipos de crisis que enfrentaron, fue fundamental para elaborar la propuesta final.

Palabras clave: Imagen, reputación, comunicación de crisis, organizaciones políticas.

Crisis management model for Peruvian political organizations

ABSTRACT

Political organizations in Peru are at a critical moment. 93% of voters, according to Latinobarómetro Corporation (2018), have lost confidence in them. Their image and reputation are generally associated with corruption. It is not for less. The four most influential political parties of the last fifteen years have been classified as criminal organizations by the Public Ministry and face complaints for the crime of money laundering.

However, the negative perception that the public has about political parties is actually the result of crises, understood as adverse situations that negatively affect their image and reputation and, consequently, damage their relationship with their militants and the trust of their voters, subtracting legitimacy, power and participation in the public affairs of the country.

Currently, at a time when information and communication technologies are increasingly well developed, political groups are particularly vulnerable to crises, as there is very little information or theory on how they should be managed in these types of organizations.

Therefore, the author of this research took on the challenge of designing a **crisis communication management model** for Peruvian political organizations. To achieve this, it was necessary, first of all, to analyze four cases: Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio and Fuerza Popular. Understanding the nature of these groupings, and the types of crises they faced, was critical in crafting the final proposal.

Keywords: Image; reputation; crisis communication; political organizations.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</i>	3
1.1 Problema de investigación.....	3
1.2 Objetivos de investigación	4
1.2.1 Objetivo general.	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Hipótesis y descripción de variables	5
<i>2 MARCO TEÓRICO</i>	7
2.1 Empresa, una definición desde la perspectiva Dircom.....	7
2.2 Organizaciones políticas.....	7
2.2.1 Tipos de organizaciones políticas en el Perú.....	8
2.2.2 Organizaciones políticas en crisis.....	9
2.3 Activos intangibles, recursos estratégicos de las organizaciones.....	11
2.3.1 La imagen pública.	13
2.3.2 La reputación y su valor estratégico.	14
2.3.3 Imagen y reputación, claves para la actividad política.....	16
2.4 Crisis, una amenaza latente	18
2.4.1 Crisis corporativa.....	19
2.4.2 Crisis política.....	20
2.4.3 Fases de la crisis.	20
2.4.4 Tipología de las crisis.	22
2.4.5 Características fundamentales de la crisis.	23
2.5 Gestión de la comunicación de crisis	24
2.5.1 Prevención del riesgo.....	25
2.5.2 Gestión de crisis (desde la comunicación).	26
2.5.3 Postcrisis, fase de recuperación.	29

2.6	Estrategias de comunicación para gestionar la imagen y reputación ante situaciones de crisis.	29
2.6.1	Teoría de la Reparación de la Imagen (IRT).	29
2.6.2	Teoría Situacional en Comunicaciones de Crisis (SCCT).....	31
3	<i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	32
3.1	Propósito de la investigación.....	32
3.1.1	Enfoque de investigación.....	32
3.2	Parámetros de la investigación	33
3.2.1	Definición de unidades de análisis.	33
3.2.2	Selección de la muestra.	34
3.3	Diseño de instrumentos	35
4	<i>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	36
4.1	Imagen y reputación, recursos intangibles de las organizaciones políticas.....	36
4.2	Categorías de análisis	37
4.3	Análisis de casos.....	38
4.3.1	PAP, la muerte de un partido estrella.	38
4.3.2	PNP, el final de la agenda nacionalista.....	43
4.3.3	PPK, el partido ha caído, cambio y fuera.	47
4.3.4	FP, un partido sin fuerza.....	51
4.4	Resultados del análisis comparativo-inductivo	54
4.4.1	Nivel de liderazgo.....	54
4.4.2	Nivel organizacional.....	61
4.4.3	Nivel gubernamental.....	64
4.4.4	Cuadro comparativo.	67
4.4.5	Caracterización de crisis políticas.	68
4.5	Modelo de gestión comunicacional de crisis política, una propuesta para las organizaciones políticas del Perú	69
4.5.1	Naturaleza de las crisis políticas.....	71
4.5.2	Stakeholders.	71
4.5.3	Gestión comunicacional de crisis política.	72

4.5.4 La necesidad de un modelo de gestión de crisis política	77
<i>CONCLUSIONES</i>	78
<i>RECOMENDACIONES</i>	81
<i>REFERENCIAS</i>	83
<i>ANEXOS</i>	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Unidades de análisis.	33
Tabla 2. Panel de expertos.	34
Tabla 3. Matriz de análisis: Partido Aprista Peruano	42
Tabla 4. Matriz de análisis: Partido Nacionalista Peruano	46
Tabla 5. Matriz de análisis: Peruanos Por el Kambio	50
Tabla 6. Matriz de análisis: Fuerza Popular	53
Tabla 7. Análisis comparativo de partidos políticos.....	67
Tabla 8. Tipología de las crisis políticas.	68
Tabla 9. Claves estratégicas frente a las crisis políticas.....	74
Tabla 10. Matriz de análisis de crisis políticas.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Informe de confianza en América Latina.....	10
Ilustración 2. Informe de confianza en Perú.....	10
Ilustración 2. Esquema de la dinámica de los valores intangibles.....	12
Ilustración 4. Proceso de configuración de la imagen en la mente del público.....	14
Ilustración 5. Componentes de intercambio político: cualidades y relaciones.....	17
Ilustración 6. Etapas de la crisis.....	21
Ilustración 7. Propuesta del Modelo Comunicacional de Crisis Política.....	70

INTRODUCCIÓN

La presente es una investigación descriptiva sobre el fenómeno de las crisis en un escenario poco explorado: las organizaciones políticas. Por tanto, **su objetivo es proponer un modelo de gestión de crisis que permita proteger, reparar y mejorar la imagen y reputación actual de los partidos políticos del Perú.** Para lograrlo, fue necesario recopilar, analizar y comparar información histórica sobre los problemas, denuncias y escándalos que afectaron a las cuatro agrupaciones más importantes del país en las últimas dos décadas.

Este estudio responde, en principio, a la necesidad que tienen las organizaciones políticas de restablecer su imagen y reputación ante los públicos, luego de haber perdido credibilidad, confianza e influencia en los asuntos públicos del Perú por una serie de errores políticos y actos de corrupción. En otras palabras, crisis que amenazan su existencia.

Las organizaciones políticas son particularmente vulnerables a las crisis, porque su imagen y reputación son al mismo tiempo sus principales fuentes de intercambio con los electores, su público objetivo. A pesar de ello, no se encuentran preparadas para enfrentar situaciones adversas de forma efectiva. Sin embargo, no se trata únicamente de una negligencia organizacional, lo cierto es que las teorías sobre gestión de crisis están enfocadas fundamentalmente en el ámbito corporativo.

Estas razones motivaron esta investigación con la finalidad de proponer un modelo de gestión de crisis que responda a la necesidad de los partidos políticos, puesto que son instituciones importantes en la democracia de cualquier nación. En ese sentido, el estudio permitirá comprender la naturaleza de las organizaciones políticas, las crisis que amenazan su estabilidad y, sobre todo, servirá como marco de referencia frente a este tipo de situaciones adversas.

Teniendo todo esto en claro, es preciso explicar que el trabajo de investigación está dividido en cuatro partes:

El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema. En él se aborda la importancia de gestionar los recursos intangibles en las organizaciones políticas y los vacíos teóricos respecto al manejo de crisis en este contexto. Asimismo, se plantean los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis respecto al tema.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico que reúne estudios previos, conceptos fundamentales y antecedentes que sirven para sostener el análisis de la investigación y la propuesta final del modelo de gestión.

El tercer capítulo ofrece detalles específicos sobre la metodología de la investigación, la selección de los partidos políticos como unidades de análisis y la selección del panel de expertos. Asimismo, las herramientas diseñadas para abordar los casos.

Por último, el cuarto capítulo profundiza en el tema central de la investigación. Primero, se presenta el análisis individual de cuatro partidos políticos peruanos. Segundo, se plantea un análisis comparativo que ofrece una visión macro de las crisis y la naturaleza de estas organizaciones. Tercero, se propone y explica el *Modelo de gestión comunicacional de crisis política* como un instrumento práctico y estratégico.

Las conclusiones permitirán al lector comprender los hallazgos de la investigación, mientras que las recomendaciones, si se toman en cuenta, permitirán fortalecer la institucionalidad de las organizaciones políticas peruanas.

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Problema de investigación

Vivimos en tiempos turbulentos. En este escenario siempre cambiante y cargado de imprevistos, las organizaciones han encontrado mayores desafíos y dificultades para lograr sus objetivos. Tener mayor notoriedad que la competencia ya no es una tarea sencilla. La Internet y la hiperconectividad han permitido ampliar los mercados, sí. Han facilitado una relación directa entre empresa y *stakeholders*, desde luego. Pero al mismo tiempo han expuesto a las organizaciones al escrutinio público de manera permanente.

De ahí la importancia vital de gestionar y **proteger la imagen y la reputación** de las organizaciones, pues están inmersas en el alud incesante de mensajes, publicidad, información y **ataques**. A pesar de ello, la gestión de activos intangibles, como instrumento estratégico y generador de valor, ha tardado en ser comprendida. Aún cuando los activos intangibles son una ventaja competitiva, generan valor y confianza, y juegan un papel determinante a la hora de enfrentar una **crisis** (Costa, 2009; Argenti, 2014).

Por estas razones, la comunicación en tiempos turbulentos se ha tornado más difícil, pero también más relevante para cualquier tipo de empresa, sea esta una industria, fundación, institución gubernamental o **agrupación política**. Por tanto, el Director de Comunicación ya no se limita a las relaciones públicas como antes, ahora se ha convertido en un ejecutivo estratega y global, cuya tarea principal es liderar las políticas de comunicación de las organizaciones, gestionar sus recursos intangibles y protegerlos de las amenazas.

La imagen y la reputación están expuestas a situaciones de crisis como no lo habían estado nunca antes de hoy, por la fuerza que adquiere la opinión y la contestación social a través de los medios masivos. Y por esto es necesario reaccionar con rapidez, tanto en la resolución de las causas del problema como en el tratamiento de la información. En estas situaciones, las estrategias de acción y de comunicación se hacen más exigentes y críticas ante los retos que emergen de pronto como consecuencia de contingencias cada vez más frecuentes en la actualidad (Costa, 2009, pp. 74-75).

Las causas de estas *crisis* pueden ser diversas, previsibles e incontrolables, pero adquieren proporciones crecientes que amenazan seriamente la rentabilidad y supervivencia misma de

las empresas u organizaciones políticas, como en el caso de esta investigación. Dos claros ejemplos en el Perú son los partidos políticos Fuerza Popular y APRA, cuyo deterioro de su imagen y reputación les ha costado las elecciones congresales del año 2020.

Es un hecho innegable que las organizaciones políticas, al igual que las empresas, son vulnerables a las **crisis**, entendidas como situaciones catastróficas que, según Argenti (2014) pueden destruir la credibilidad y confianza en la organización o su valor reputacional. A pesar de ello, estas no cuentan con estrategias de comunicación propias para gestionar los riesgos y enfrentar las crisis, sino que lo hacen sobre la marcha, conforme surgen las amenazas.

A decir verdad, la comunicación de crisis es un campo que cuenta con bastante literatura al respecto y existen diversos manuales para afrontar las crisis con éxito. Sin embargo, en su mayoría están orientados al ámbito corporativo; es decir, empresas comerciales, mientras que el número de publicaciones disminuye considerablemente a la hora de tratar la comunicación de crisis en política (Herrero & Marfil, 2016).

No sorprende, entonces, que durante la revisión de la bibliografía no se haya encontrado modelos de gestión de comunicación de crisis para organizaciones políticas. Si bien, se podría tomar como referencia cualquier modelo existente que emplean actualmente las empresas tradicionales, las organizaciones políticas encontrarían poco soporte o utilidad en ellas debido a las características particulares de su actividad, sus necesidades y el tipo de relación que tienen con los públicos.

A partir de este vacío teórico, el presente trabajo de investigación se ha planteado el siguiente problema:

¿Cuáles son las estrategias que debe contemplar un **modelo de gestión de comunicación de crisis** para proteger, reparar y mejorar la **imagen y reputación de las organizaciones políticas** del Perú?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general.

Diseñar un **modelo de gestión de comunicación de crisis** para proteger, reparar y mejorar la **imagen y reputación** de las organizaciones políticas en el Perú.

1.2.2 Objetivos específicos.

- i. Identificar las herramientas y estrategias fundamentales de las teorías de comunicación en crisis.
- ii. Determinar, a través de un análisis comparativo, las herramientas y estrategias de comunicación que utilizaron las principales organizaciones políticas del Perú durante la gestión de una crisis.
- iii. Definir un conjunto de herramientas y estrategias de comunicación de crisis, a partir de la gestión de crisis corporativa, y validar si pueden adaptarse a la actividad de las organizaciones políticas del Perú, a fin de construir un modelo de gestión para proteger, reparar y mejorar su imagen y reputación.

1.3 Preguntas de investigación

- i. ¿Cuáles son las herramientas y estrategias fundamentales de las teorías de comunicación en crisis?
- ii. ¿Cuáles son, de acuerdo con el análisis comparativo, las herramientas y estrategias de comunicación que utilizaron las principales organizaciones políticas del Perú durante la gestión de una crisis?
- iii. ¿Qué herramientas y estrategias de comunicación de crisis, definidos a partir de la gestión de crisis corporativa, pueden adaptarse a la actividad de las organizaciones políticas del Perú, a fin de construir un modelo de gestión para proteger, reparar y mejorar su imagen y reputación?

1.4 Hipótesis y descripción de variables

H1: La comunicación de crisis es un método estratégico en la gestión de la imagen y reputación de las organizaciones políticas del Perú.

H2: La comunicación de crisis corporativa es un método de gestión estratégica que, adaptado al escenario político, permite proteger, reparar y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas del Perú.

Variables:

- Comunicación de crisis
- Imagen y reputación de organizaciones políticas

2 MARCO TEÓRICO

Es importante, en primer lugar, comprender los fundamentos teóricos que sostienen el trabajo de investigación en las siguientes páginas. Por tanto, este capítulo nos permite contextualizar y explorar las claves conceptuales de *organización política, imagen y reputación corporativa, crisis* y otras variables elementales en el desarrollo de este estudio.

2.1 Empresa, una definición desde la perspectiva Dircom

Costa (2009) define a la *empresa* como todo grupo humano que emprende proyectos y acciones que afectan su entorno social, material, cultural y económico. De modo que deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Necesitará comunicarse con sus públicos internos y externos. Y, sobre todo, estará expuesta a *riesgos*.

Estas condiciones son propias e ineludibles de todo grupo humano que emprende un proyecto empresarial, ya sea con fines económicos, científicos, culturales, sociales o cívicos. «Empresa puede ser, por lo tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial de servicios, una organización sin ánimos de lucro, una administración pública o un gobierno» (Costa, 2009, pp. 43-45).

No es extraño, entonces, suponer que las organizaciones políticas encajan perfectamente dentro de la definición de emprendimiento y comparten su estructura sistémica. Por tanto, configuran un campo de acción adicional para los Dircom.

2.2 Organizaciones políticas

Para el Jurado Nacional de Elecciones (JNE, 2020a), una organización política es un grupo organizado de personas que comparte objetivos y opiniones políticas semejantes y busca influir en los asuntos públicos mediante la elección de sus candidatos para cargos gubernamentales.

Esta descripción concuerda con la definición holística de Costa y refuerza la idea de que una organización política es a su vez una empresa que, independientemente de su estructura de poder y las particularidades de su actividad, está conformadas por grupos humanos con

objetivos, valores, y creencias compartidas. Su actuación, evidentemente, afecta el escenario social con mayor énfasis que el de las empresas tradicionales.

Herrero & Marfil (2016) describen incluso los rasgos de semejanza entre empresa y organización política:

- Ambas son organizaciones humanas que desarrollan una actividad en un contexto social similar y cambiante.
- Tienen un propósito o voluntad de cambio.
- Cuentan con una estructura más o menos jerarquizada.
- Cuentan con mayor o menor nivel de cohesión interna.
- Cuentan con múltiples y diversos públicos.
- Tienen proyección pública.

No obstante, también tiene características propias que Luque (1996) define de la siguiente manera:

- Son complejas, pues su naturaleza es multidimensional.
- Su concepto de intercambio es de carácter inmaterial, basado en la conducta.
- Su oferta política está en el campo ideológico-filosófico, y en su capacidad de responder a los problemas sociales.
- Su contenido simbólico es muy importante, ya que la imagen desempeña un papel primordial.
- Su éxito está muy condicionado por el factor comunicación.
- Sus principales componentes son: el candidato, la agrupación política y la ideología. En definitiva, hombres-organización-ideas.

2.2.1 Tipos de organizaciones políticas en el Perú.

En el Perú existen cuatro tipos de organizaciones políticas reconocidas (Ley 28094, 2003). Su clasificación y su nivel de alcance determina su participación en los asuntos públicos, y por lo tanto, su interacción con la audiencia:

- a. **Partidos políticos:** Son organizaciones duraderas, destinadas a trascender históricamente y por lo tanto no se extinguen luego de una campaña electoral. Su alcance y ámbito de acción es nacional y tienen la capacidad de defender su ideología, negociar soluciones, influir en la política del gobierno y canalizar los

intereses del pueblo. Asimismo, buscan el apoyo popular de manera permanente para tomar el poder y ejercerlo a todo nivel (Mella, 2012).

- b. **Movimientos regionales:** Se les llama así a las organizaciones políticas de alcance regional o departamental.
- c. **Organizaciones locales.** Son aquellas organizaciones políticas de alcance provincial y distrital.
- d. **Alianzas Electorales:** Es la unión de dos o más organizaciones políticas debidamente inscritas bajo una denominación y símbolo común, a fin de participar en un proceso electoral específico.

Sea cual fuera su estructura, Mella (2012) sostiene que las organizaciones políticas buscan influir en la población electoral para tomar el poder y hacer gobierno. Ese es su principal objetivo y para conseguirlo deberán establecer relaciones duraderas y saludables con sus públicos. Es decir, gestionar su imagen y reputación para construir confianza.

2.2.2 Organizaciones políticas en crisis.

En América Latina, las organizaciones políticas se encuentran en un momento especialmente crítico debido a la pérdida de confianza de los ciudadanos. «Este desencanto con la política ha llevado a la fragmentación de los partidos, a la crisis de representación y a la elección de líderes populistas» (Corporación Latinobarómetro, 2018, p. 53).

En su última investigación, la Corporación Latinobarómetro (2018) revela que la confianza en las organizaciones políticas es casi inexistente en El Salvador con 5%, Brasil con 6% y Perú con 7%. Luego hay 13 países que tienen una confianza que fluctúa entre el 10 y el 18%, y solo dos que logran 21%, Uruguay y Costa Rica.

CONFIANZA EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS

TOTAL AMÉRICA LATINA 1996 - 2018 – TOTALES POR PAÍS 2018



P. Por favor, mire esta tarjeta y dígame, para cada uno de los grupos/instituciones o personas mencionadas en la lista. ¿Cuánta confianza tiene usted en ellas: Mucha, Algo, Poco o Ninguna confianza en...? Aquí: solo 'Los Partidos Políticos'. Aquí: 'Mucha' más 'Algo'.

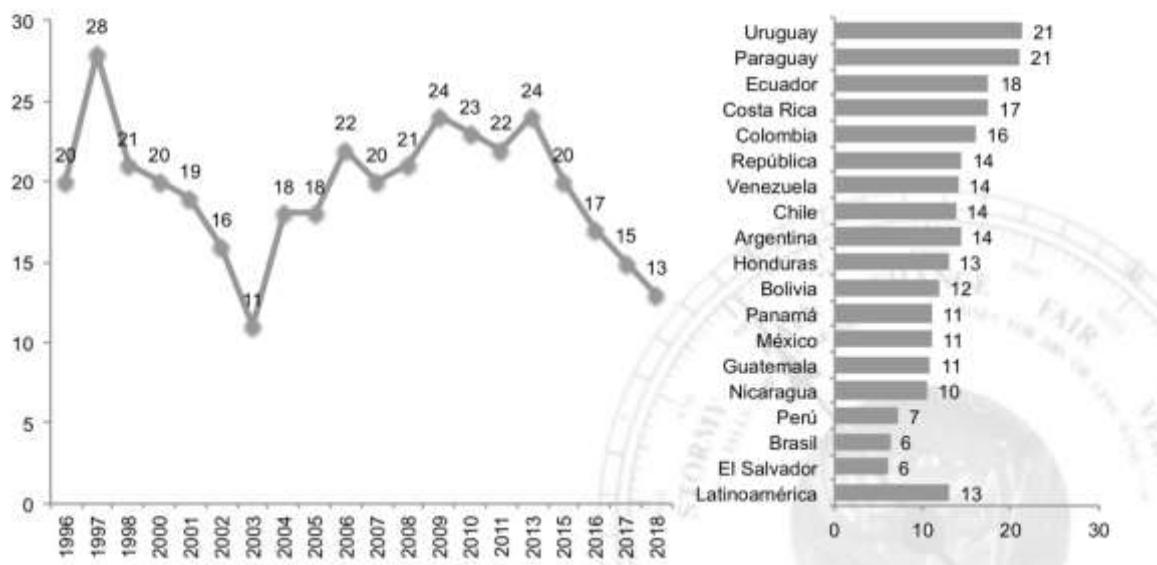


Ilustración 1. Informe de confianza en América Latina. Fuente: Corporación Latinobarómetro (2018)

Solo en Perú, el 90% de los encuestados señaló tener poca o ninguna confianza en las organizaciones políticas existentes, pues su percepción respecto a ellas está asociada principalmente a la corrupción y la impunidad.

CONFIANZA EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS: Desglose por país: Perú 2018

	TOTAL	Sexo del Entrevistado		Edad del entrevistado			
		Hombre	Mujer	15-25	26-40	41-60	61 y más
Mucha confianza	5	1	4	-	5	-	-
Algo de confianza	81	47	34	23	24	27	7
Poca confianza	403	215	188	116	134	105	48
Ninguna confianza	685	328	357	145	253	191	96
No sabe	17	3	14	1	6	6	4
No contesta	9	6	3	-	3	4	2
(N)	(1.200)	(600)	(600)	(285)	(425)	(333)	(157)

Ilustración 2. Informe de confianza en Perú. Fuente: Corporación Latinobarómetro (2018)

La crisis de las organizaciones políticas en el Perú, como consecuencia de una mala imagen y reputación, se debe a que la competencia electoral no es siempre vista como un proceso limpio, pues la corrupción ha penetrado las campañas electorales y ha recrudecido la competencia entre candidatos, algunos logran financiamiento ilegal y por ello salen elegidos, mientras los que juegan limpio pierden (Corporación Latinobarómetro, 2018).

2.3 Activos intangibles, recursos estratégicos de las organizaciones

Uno de los acontecimientos más devastadores de la crisis financiera del 2008 —producida por el estallido de la burbuja hipotecaria en Estados Unidos— ocurrió el 15 de septiembre cuando Lehman Brothers Holdings Inc. se declaró oficialmente en bancarrota tras 158 años de operaciones. Las consecuencias fueron devastadoras para los Estados Unidos, pero además marcaron un punto de inflexión, de no retorno, en la crisis global.

Para los empresarios, la caída de Lehman Brothers, hasta entonces considerada una compañía demasiado grande y valiosa para colapsar, resquebrajó sus conceptos elementales en materia organizacional y los obligó a repensar en el valor real de sus empresas. De esta manera, se originó la corriente de la «economía de los intangibles y de la reputación corporativa» (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, p. 27)

La necesidad de recuperar la confianza y la legitimidad social dañada por la crisis financiera impulsó la búsqueda de nuevas formas de diferenciación basadas en la *identidad* singular de cada empresa, su *cultura*, *imagen*, *reputación*, etcétera. Dos años después, según Costa (2018), los intangibles alcanzaron el 80% del valor total de las organizaciones y actualmente ascienden al 84%, mientras que el 16% restante corresponde al producto, infraestructura o logística.

Los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora. Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles (Carreras et al., 2013, p. 27).

De modo que el sistema de intangibles es parte del contexto y la dinámica de las organizaciones, al igual que el sistema tradicional de tangibles. No compiten entre sí ni se anulan el uno al otro, sino que ambos forman una dualidad indestructible, dialógica y complementaria. El reto, según Costa (2018), es atomizar ambos sistemas de modo que generen sinergias en beneficio de la empresa y de las personas.

Para comprenderlo mejor, Costa (2018) elaboró un esquema que muestra dos pantallas. La pantalla *inductiva* refleja los **valores ofrecidos** por la empresa, mientras que la pantalla *reactiva* proyecta los **juicios de valor y la conducta de los públicos**.

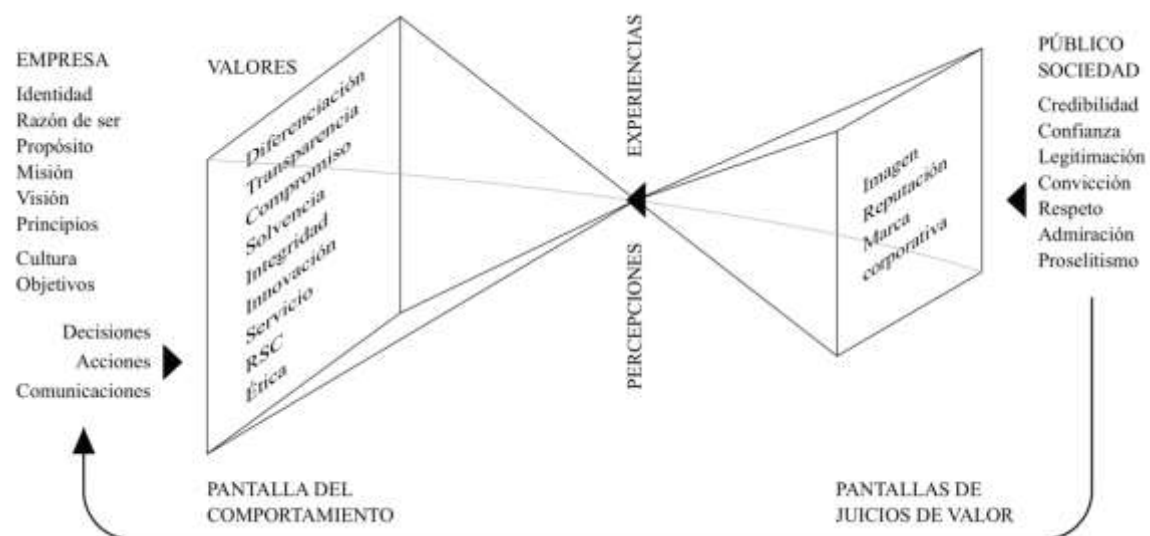


Ilustración 3. Esquema de la dinámica de los valores intangibles. Fuente: Costa (2018, p. 178).

El proceso atraviesa una cadena sucesiva de filtros. El primero está detrás de la pantalla de Valores: en la empresa. Lo que ella es (identidad), lo que hace (cultura, acciones) y lo que dice (comunicaciones). Sin embargo, para que esos valores se conviertan en reales y efectivos se requiere el filtro del público y la sociedad, mediante sus percepciones y experiencias que finalmente serán traducidos en respuestas.

El último filtro se compone de dos variables cualitativas: la *imagen*, que genera opinión pública y su continuidad en la *reputación*. La unión de ambas variables forma la amalgama de *imagen reputacional* que se forma en la mente de los públicos y guía sus decisiones.

El entorno y la vida cotidiana son tan complejos, sobrecargados de estímulos, acuciados por las urgencias del trajín diario, que las mentes están saturadas. Su modo de navegar en ese entorno requiere disponer de referencias para proyectarse y actuar. La imagen reputacional es una estructura mental que resulta paradigmática para los públicos en el sentido de que es la referencia a que atenerse para decidir, actuar, opinar (Costa, 2018, p. 178).

No obstante, aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que determinan el éxito de las organizaciones, el nivel de conocimiento por parte de los directivos e inversores es pobre. «Este desconocimiento produce una gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos e identificación de oportunidades» (Carreras et al.,

2013, p. 27). De ahí la importancia de gestionar la imagen y la reputación de manera estratégica, un desafío para el Dircom.

2.3.1 La imagen pública.

La palabra imagen proviene del vocablo *imago*, que significa representación o apariencia formal de un organismo o persona, y puede o no estar basado en la realidad (Meyer, 2009). En el ámbito de las organizaciones, la imagen no se desarrolla en el plano físico, sino en la memoria de los individuos y en el imaginario colectivo.

Losada (2010) define la imagen corporativa como la **estructura o esquema mental que los públicos elaboran sobre una determinada compañía, en base a un conjunto de atributos que les permite identificar y diferenciar a esa compañía de las demás**. Para entenderlo mejor, Costa (2009) lo explica de la siguiente manera:

Los públicos son el centro de la imagen mental, pues esta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significados, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen ‘de’ la empresa es la imagen que está ‘en’ la cabeza de la gente (p. 53).

Por lo tanto, al ser un fenómeno *psicosociológico*, es imposible no suscitar una imagen mental en las personas. La imagen de la empresa existe en la memoria social, aunque ella no quiera, y produce un juicio de valor en los públicos que incita diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido y, en consecuencia, a un posicionamiento determinado. «Por ello, es importante mantenerla vigilada y en continuo proceso de recreación y fortalecimiento» (Meyer, 2009, pp. 114, 115).

Evidentemente, la imagen es el primer intangible global de las organizaciones y, como tal, puede ser gestionada de manera estratégica por medio del *significado* de sus acciones y comunicaciones. El proceso, según Costa (2018), es identificar un conjunto de valores o atributos (identidad corporativa) a fin de transmitirlos a los públicos de interés. La percepción que los públicos tengan de él se transformará en *imagen*, una representación mental capaz de influir en las opiniones y el comportamiento individual y colectivo.

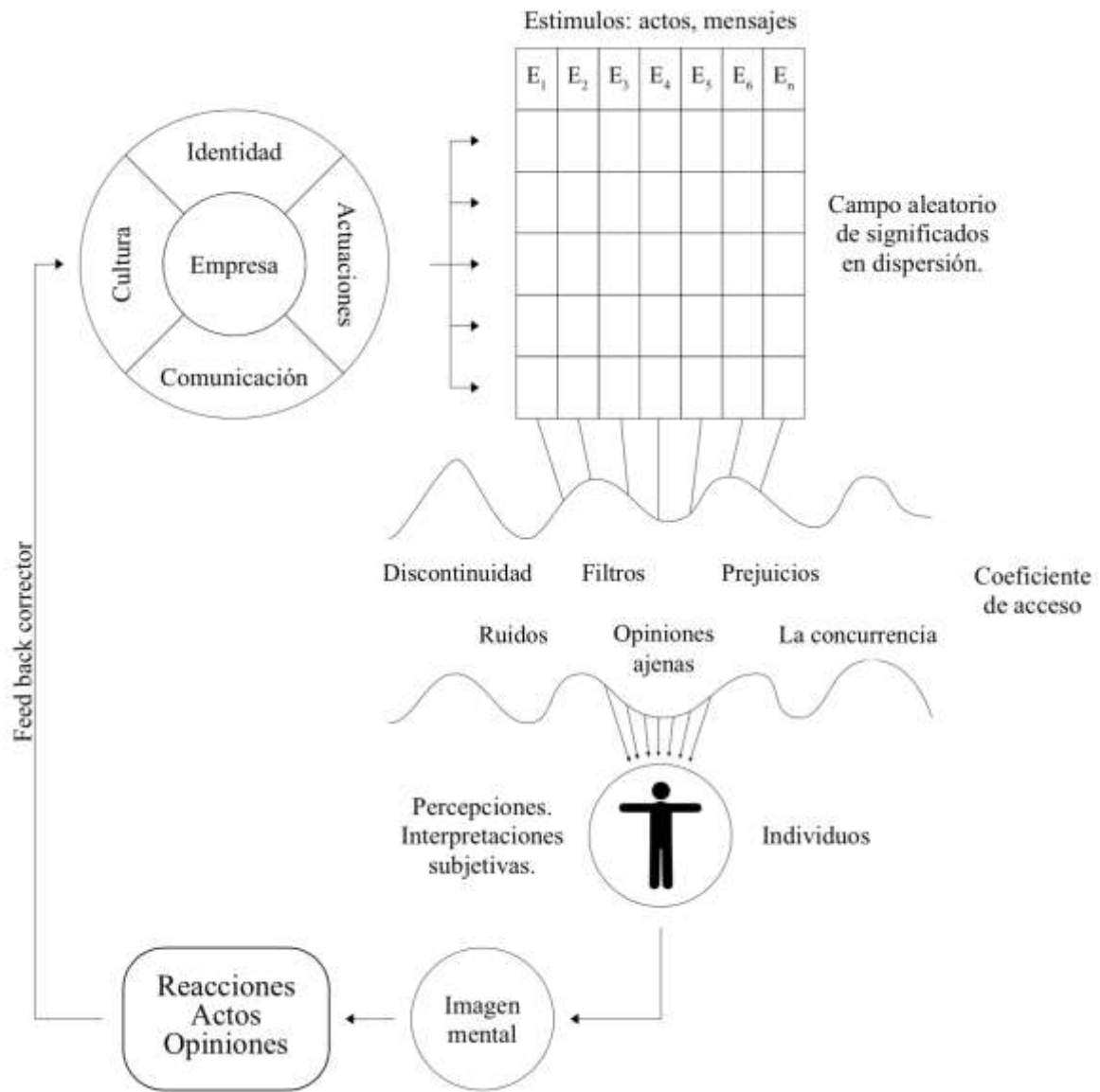


Ilustración 4. Proceso de configuración de la imagen en la mente del público. Fuente: Costa (2018, p. 155)

En síntesis, la imagen corporativa es un efecto de causas diversas: «Percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que —directa o indirectamente— son *asociados entre sí* (generando el significado de la imagen) y *con la empresa* (que es su elemento inductor y capitalizador)» (Costa, 2009, p. 53).

2.3.2 La reputación y su valor estratégico.

La Real Academia Española (RAE, 2019) sostiene que la *reputación* es «el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo». El diccionario anglosajón, por su parte, ofrece una definición más amplia: «Es cuánto respeto o admiración recibe alguien o algo en función de

su comportamiento o conducta pasada» (Cambridge Dictionary, 2020a). En cualquiera de los casos, al igual que la imagen, la reputación encierra la cualidad ineludible de «materializarse» en la mente de los públicos.

Evidentemente, la reputación ha sido estudiada desde diferentes perspectivas. No obstante, luego de analizar todas ellas, Carreras et al. (2013) hacen una aproximación del concepto al entorno corporativo y concluyen que **«la reputación es un conjunto de valoraciones colectivas de las distintas audiencias, basadas en el comportamiento de la empresa, que predispone favorable o desfavorablemente a cada una de ellas»** (p. 81).

En la actualidad, la reputación se ha convertido en el activo intangible de mayor valor estratégico para las organizaciones, pues es un *atributo* decisivo en su valoración económica, **política** y social, y un *argumento clave* para una diferenciación sostenible.

Los valores, el planteamiento ético, las actitudes, la responsabilidad social y el proceder que una organización refleja y muestra al exterior a través de distintos medios, influyen en el comportamiento y preferencia de personas, organizaciones y grupos que con ella se relacionan. Si lo que se percibe de ésta crea un conjunto de ideas positivas, entonces se favorecerá una acción de acercamiento y una intención de relacionarse con ella. Por el contrario, si las ideas son negativas la acción será de rechazo creciente (Fombrun, 2000, citado en Meyer, 2009, p. 116)

De modo que la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento organizacional y es consecuencia de él. Por tanto, una empresa es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, cuando cumple sus promesas: la marca dice lo que hace y hace lo que dice (Carreras et al., 2013).

No obstante, no se gestiona la reputación solo para despertar admiración y buena estima en los públicos, sino además para transformarla en una variable de vital importancia en la rentabilidad de las organizaciones. Meyer (2009) y Argenti (2014) coinciden en que son muchas las ventajas competitivas que una empresa puede obtener a través de una buena reputación: mejores resultados financieros, retención de talentos, preferencia y lealtad de los clientes y aumento de su valor comercial.

Aslop (2003, citado en Meyer, 2009) sostiene incluso que «**la reputación genera poder, credibilidad, además de un mayor número de herramientas de convencimiento para influir en la opinión pública**» (p. 115). Sin duda, una cualidad que las organizaciones políticas deberían aprovechar, proteger y desarrollar con responsabilidad.

No es extraño entonces que algunos autores, como Montañés (2011) consideren la reputación como una moneda con dos caras: permite fortalecer las relaciones de confianza y afinidad con los grupos de interés, pero también existen riesgos de erosión de la reputación que son fuente de destrucción de valor. Esto sucede cuando se rompe el equilibrio adecuado de respuesta satisfactoria a las demandas de los grupos de interés, que son quienes hoy detentan realmente el poder.

Diferencia y proximidad. De acuerdo a los fundamentos teóricos anteriormente expuestos, podemos afirmar que la diferencia más decisiva entre imagen y reputación radica en su naturaleza: Mientras que **la imagen es la percepción genérica que las personas tienen de una empresa en base a todo lo que ella comunica, la reputación es el resultado concreto de las percepciones y evaluaciones específicas de sus *stakeholders*, o grupos de interés, que se relacionan con ella y observan su comportamiento con el fin de asignarle una valoración económica y social.**

En términos más simples, Abraham Lincoln decía que la reputación es como un árbol y la imagen como su sombra. La imagen es lo que percibimos, el árbol es la realidad. «Una cita histórica cuyo sentido sigue intacto» (Villafañe, 2013, p. 15).

2.3.3 Imagen y reputación, claves para la actividad política.

Si gestionar la imagen y reputación de las empresas es una actividad compleja, gestionar la imagen y reputación de una organización política lo es aún más, pues muchas de ellas carecen de legitimidad, lealtad y confianza de sus públicos, elementos clave en la gestión de los intangibles. De acuerdo con Alloza (2009, citado en Carreras et al., 2013), las bases para alcanzar estos reconocimientos se sitúan en adquirir compromisos sobre temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés), y después cumplirlos.

Por su parte, Luque (1996) sostiene también que la imagen y reputación son consecuencia del intercambio político. Es decir, de la relación orgánica entre la oferta política (candidato, organización e ideología) y las cualidades o atributos que el electorado valora de ella.

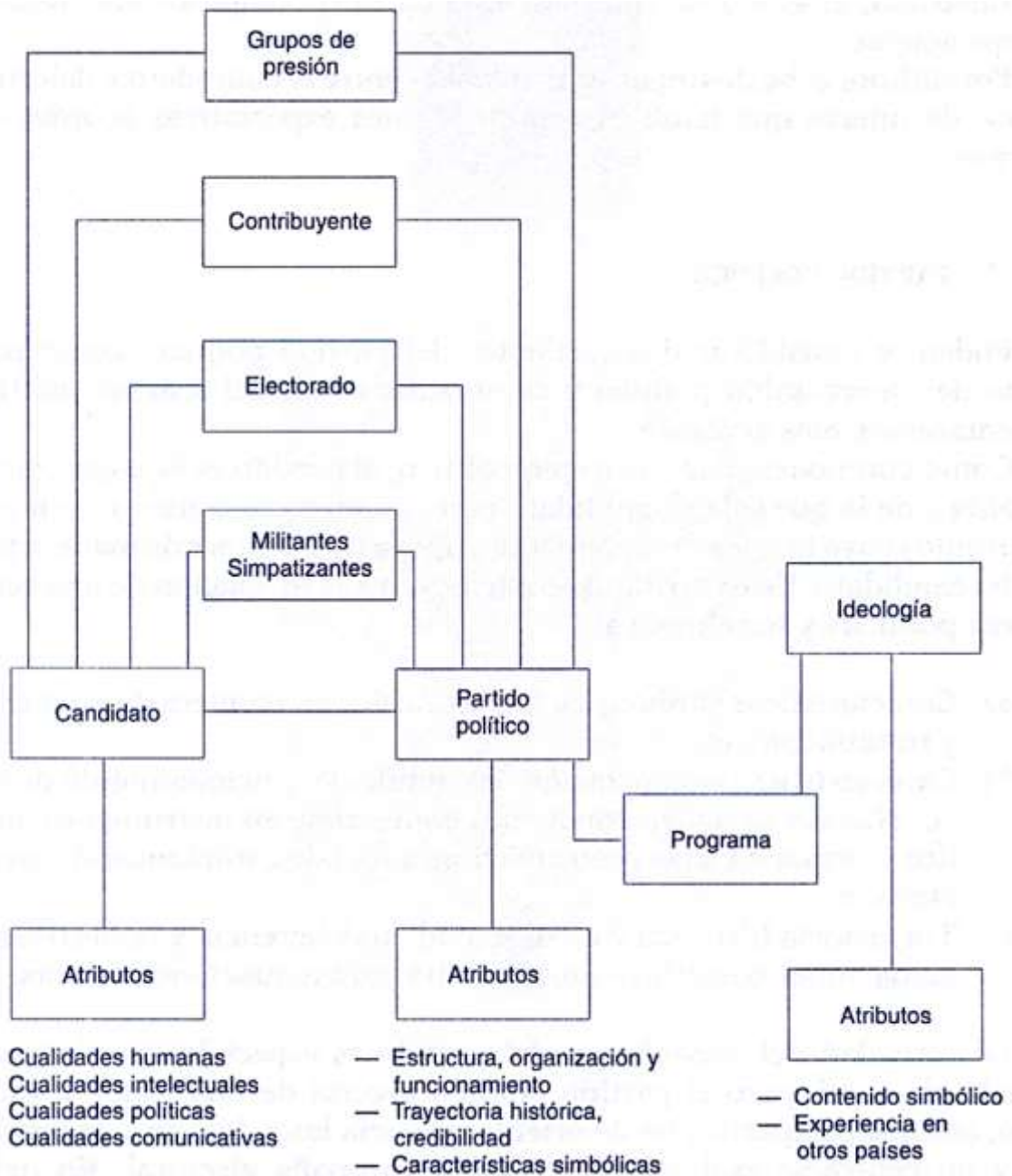


Ilustración 5. Componentes del intercambio político: cualidades y relaciones. Fuente: Luque (1996, p. 120)

No obstante, la realidad del mundo en que vivimos hoy se caracteriza precisamente por la evaluación negativa de dichas cualidades y una pérdida de confianza generalizada que afecta empresas, instituciones y gobiernos. «La recuperación de dicha confianza es una tarea

prioritaria para las organizaciones y la gestión de la imagen y la reputación son la palanca para ello» (Carreras et al., 2013, p. 28).

Por ejemplo, Reyes & Munch (2000) afirman que en los países en vías de desarrollo como el nuestro, la imagen de una organización política generalmente se asocia con la imagen de candidatos electos o funcionarios públicos pertenecientes a la misma organización política.

Si los representantes de un partido han realizado una buena gestión será mucho más fácil para los candidatos de la misma afiliación realizar política debido a la buena imagen que se ha creado como resultado de su desempeño anterior. Por el contrario, cuando los representantes de un partido no han realizado un buen trabajo, han generado una mala imagen ante la ciudadanía por diferentes motivos, esto impactará directamente al partido que los propuso y por supuesto al candidato que se postule posteriormente. (Reyes & Munch, 2000, p. 62).

Asimismo, Reyes & Munch (2000) explican que una de las tareas más difíciles durante una campaña electoral es proyectar credibilidad, pues la imagen y la reputación de las organizaciones políticas se deterioran a causa de diversos elementos como la percepción de los públicos, la situación económica, la insatisfacción de ciertas demandas sociales, grupos de activistas, los ataques de oposición y muchas veces por el comportamiento inadecuado de los propios líderes o de alguno de sus miembros. Estos factores son, eventualmente, detonantes de **crisis**.

2.4 Crisis, una amenaza latente

Etimológicamente, **crisis** deriva del griego *κρίσις* que significa “decisión” o “juicio”. Un término que inicialmente fue utilizado por Hipócrates en la medicina, como una metáfora en el diagnóstico de las enfermedades. «La *krisis* de la enfermedad era para Hipócrates el momento en que los síntomas, signos y otras manifestaciones permitían al médico emitir un juicio y pronóstico sobre la evolución del mal» (Universidad de Salamanca, 2020). La palabra, utilizada sin adjetivos, tenía un carácter positivo y, por tanto, *krísis* significaba *resolución de la enfermedad*.

Hoy en día, el uso de la palabra **crisis** se ha extendido a otras disciplinas e incluso a la vida cotidiana de las personas. Por tanto, para democratizar su uso, la RAE (2020) la define

escuetamente como «una situación mala o difícil». Mientras que el Cambridge Dictionary (2020b) la entiende como «una eventualidad peligrosa y de extrema dificultad».

Sin embargo, el término tiene mayores implicancias y por tanto McNair (2016) propone que **crisis es una situación que afecta a individuos, comunidades o instituciones y amenaza su estabilidad o existencia**. Estos eventos negativos e imprevistos tienen un punto de inicio concreto pero un final incierto. Muchas veces ocurren por la simple acción de tomar un riesgo, otras por negligencia, lo que significa ignorar ese riesgo.

Ninguno puede escapar de las crisis, ya sea persona, empresa, institución pública o país, todos las hemos sufrido alguna vez de diferentes maneras: un asalto, la ruptura de una relación, la pérdida de un ser querido, un accidente de tránsito, un terremoto o una pandemia mundial con el poder de paralizar los motores de la economía y transformar los estilos de vida de la humanidad.

2.4.1 Crisis corporativa.

En el ámbito empresarial, los teóricos definen la crisis de la siguiente manera:

Catástrofe que puede producirse ante acontecimientos naturales o como resultado de un error o intervención humana, o acciones mal intencionadas. Estas pueden impactar tanto en términos tangibles, como la destrucción de activos o la pérdida de vidas, como intangibles, como la pérdida de credibilidad y confianza en la organización o valor reputacional (Argenti, 2014, p. 512).

Acontecimiento importante con un resultado potencialmente negativo que afecta a la organización, empresa o industria, así como a sus públicos, productos, servicios o buen nombre. Una crisis interrumpe las transacciones comerciales normales y, en ocasiones, amenaza la existencia de una organización (Fearn-Banks, 2007, citado en Walaski, 2011, p. 7).

En ambos casos, los autores dejan implícito que las crisis comprometen la imagen y la reputación de las organizaciones; por ende, la relación que tienen con sus públicos. En ese sentido, y con el fin de unificar la teoría en una sola definición que guíe el presente trabajo de investigación, se plantea que:

La crisis corporativa es toda situación adversa que amenaza la imagen y reputación de una determinada organización, y por tanto su rentabilidad y desarrollo en el mercado.

2.4.2 Crisis política.

Las organizaciones políticas no realizan actividades comerciales como la transacción de bienes y servicios, pero se interrelacionan con sus públicos al igual que cualquier empresa. Por tanto, también están expuestas a situaciones de crisis y, en esos casos, son aún más vulnerables.

Como lo explican Herrero & Marfil (2016), las organizaciones políticas y sus líderes son la representación simbólica de los ciudadanos y por tanto sus acciones siempre desatarán alguna reacción social. En ese contexto, las crisis políticas que enfrentan son escándalos derivados de las acusaciones por conductas inadecuadas que potencialmente pueden dañar al acusado, algo de particular importancia cuando se trata de un líder u organización política, pues su imagen y reputación son, precisamente, un tipo de recurso, un capital simbólico sobre el que construye su legitimidad.

Por lo tanto, las denuncias, los ataques de oposición, las contradicciones, la desconfianza social, la desaprobación, el descontento popular o simplemente el desconocimiento de los representantes políticos son algunos indicios de que se avecina una crisis política. Ante lo expuesto, es fundamental integrar y sintetizar la teoría en una sola definición:

La crisis política es toda situación adversa que afecta negativamente la imagen y reputación de una organización política y, en consecuencia, daña su relación con sus partidarios y la confianza de sus electores, restándole legitimidad, poder y participación en los asuntos públicos del país.

2.4.3 Fases de la crisis.

En su ciclo de desarrollo, la crisis atraviesa tres grandes fases. Si bien, los especialistas en comunicación de crisis emplean diferentes denominaciones para describirlas, parece existir un consenso universal. Villafañe (2011) sostiene que son tres:

- i. Fase de precrisis:** Es cuando se manifiestan los primeros síntomas del conflicto. Lo importante en esta fase es realizar un diagnóstico riguroso de las causas que originan

la crisis, movilizar todos los recursos humanos que deban combatir la crisis y anticipar las posibles consecuencias en todos los órdenes que afecten a la actividad de la empresa.

- ii. **Fase de crisis:** Es cuando el hecho trasciende al exterior, normalmente a través de los medios de comunicación, y comienza la formación de la opinión pública en torno a ese hecho que la provoca. Las dos claves de esta fase que van a marcar la evolución positiva o negativa de la crisis son las eliminación o neutralización de las causas que la originaron y la comunicación que se haga de la crisis.
- iii. **Fase de postcrisis:** Los dos objetivos primordiales son recuperar lo antes posible la normalidad previa al conflicto y restablecer la imagen y la reputación corporativas y, en segundo lugar, hacer un balance de la eficiencia demostrada ante la crisis y retroalimentar el dispositivo corporativo anticrisis.

De manera similar, Remy (2016) simplifica el ciclo de desarrollo de una crisis en tres etapas claramente identificables para cualquier situación:

- i. **Ignición:** Cuando la crisis empieza a mostrar sus síntomas y a desplegar su impacto.
- ii. **Expansión:** Cuando la crisis llega a un clímax que causa el mayor daño.
- iii. **Declinación:** Cuando la crisis amaina y la empresa puede o no recuperarse.

Asimismo, este último señala que «a cada fase de la crisis le corresponde una acción diferente, aunque las líneas divisorias no siempre están claramente marcadas. Por ello, saber conscientemente en qué etapa está cada crisis es vital para abordarla de modo adecuado» (Remy, 2016, p. 27).



Ilustración 6. Etapas de la crisis. Fuente: Diermeier (2003), tomado de Remy (2016)

2.4.4 Tipología de las crisis.

Existen diferentes **tipos** de crisis. Sin embargo, Villafañe (2011) las agrupa de acuerdo con su naturaleza en cinco categorías:

- i. **Catástrofes:** Son sucesos aleatorios e imprevisibles que alteran gravemente la vida corporativa, debido a las consecuencias y el impacto en el público externo.
- ii. **Fallos funcionales graves:** Suponen un riesgo para la salud o seguridad de las personas, debido a fallos operativos en la cadena de producción.
- iii. **Honorabilidad:** Derivan de conductas inadecuadas, desviadas de la legalidad, de la organización o de sus líderes. Deterioran la imagen y reputación.
- iv. **Amenazas económico-financieras:** Derivan de situaciones más o menos previsibles como fallos en la dirección o fracasos en el mercado de valores.
- v. **Internas:** Son originadas por conflictos laborales, falta de consenso o enfrentamientos entre la organización y la dirección.

En general, la clasificación de otros autores coincide con la de Villafañe (2011) en varias categorías, pero algunos le añaden categorías adicionales:

- Por ejemplo, Mitroff (2001, citado en García & Smolak, 2013) agrega las crisis **informaciones** (ataques cibernéticos), de **actos psicopáticos** (actos vandálicos) y **físicas** (pérdida de instalaciones clave)
- Por su parte, Coombs (1995, citado en García & Smolak, 2013) propone incluir también las **Faux Pas** (meteduras de pata que son aprovechadas por otros) y las crisis de **terrorismo** (acciones intencionadas para herir a la organización de manera directa o indirecta).
- Finalmente, Lerbinger (1997, citado en García & Smolak, 2013) adiciona las crisis **tecnológicas** y de **malevolencia** (cuando opositores utilizan métodos criminales para desestabilizar la organización).

En cambio, Oviedo (2018) toma las clasificaciones previas y las integra únicamente en tres:

- i. **Crisis operativas:** Se cuestiona la alteración o interrupción del bien o servicio. La clave para identificarla es saber **qué** está fallando.
- ii. **Crisis reputacionales:** Se cuestiona el actuar y la vulneración de los valores corporativos. El énfasis se pone en saber **cómo** se produjo el fallo.

- iii. **Crisis morales:** Se cuestiona el comportamiento de los líderes de la organización; la burla de valores, estándares o costumbres que son compartidos en la comunidad. La clave para dar con ella es determinar *por qué* se produjo el fallo.

2.4.4.1 Efectos de la crisis sobre la organización.

Aunque los efectos de una crisis pueden llegar a ser variables, todos ellos suelen producir, tal como señala Villafañe (2011), las siguientes consecuencias indeseables para la organización que las origina:

- i. Daño a la imagen y reputación. Una pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior que afecta principalmente a sus dirigentes, quienes, además de cumplir con sus tareas ordinarias, deben intentar paliar los efectos de la crisis.
- ii. La empresa se convierte en objeto mediático. Por lo tanto, a las consecuencias de la crisis se suma la presión de los medios de comunicación.
- iii. Incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, pérdida de contratos y en la alteración de su actividad comercial.
- iv. Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.
- v. En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

2.4.5 Características fundamentales de la crisis.

Ninguna crisis es igual a otra. Sin embargo, tal como apunta Cervera (2015), todas ellas comparten características similares:

- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por la circunstancias.
- Factor sorpresa.
- Información dispersa o insuficiente.
- Los acontecimientos se suceden rápidamente.
- Los medios de comunicación suelen estar implicados.

Argenti (2014), en cambio, las caracteriza de la siguiente manera:

- Sorpresa o evento inesperado.

- Falta de información, ya que en la mayoría de los casos la compañía no dispone de toda la información al inicio de la misma y se ve obligada a dar todo tipo de explicaciones sin el conocimiento exacto de lo que ha ocurrido.
- La rapidez de los acontecimientos derivados de la crisis que agravan aún más lo sucedido.
- Escrutinio público. Las organizaciones no suelen estar preparadas para dar respuestas bien articuladas ante el riguroso examen al que se ven sometidas por parte de la atención mediática

2.5 Gestión de la comunicación de crisis

Comunicar en estos tiempos se ha vuelto más difícil, pero también más relevante en un mundo hiperconectado como el nuestro. En situaciones de crisis, la comunicación es un elemento imprescindible, pues contribuye enormemente a su propagación y es indispensable en su resolución (Losada, 2018). En ese contexto, Halpern (2010) propone que:

La **gestión de la comunicación de crisis** puede ser definida como la estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés, antes, durante y después de la ocurrencia de un evento que tiene el potencial de restarle el apoyo que necesita de ellos para alcanzar sus objetivos. Es una estrategia porque se evalúan diferentes aspectos para determinar el mejor mecanismo en su prevención y, en caso de que la crisis se presente, la mejor alternativa para una respuesta, considerando aspectos como: contexto, valores asociados con el evento, grado de responsabilidad, atribuciones, expectación de los públicos e imagen (p. 29).

Es importante resaltar que la **comunicación de crisis** implica una gestión integral de riesgos y crisis. Es decir, contempla acciones proactivas y reactivas que serán establecidas dentro de un plan de trabajo subdividido en tres grandes procesos, tal como lo establece Marín (2009):

- i. Prevención de riesgos: gestión anticipada.
- ii. Gestión de crisis: actuación reactiva.
- iii. Superación de crisis: planificar e implementar una serie de acciones dirigidas a recuperar la imagen corporativa, que ha sido dañada por la crisis.

Cada etapa contará con los procedimientos y medios de comunicación que se integrarán en un plan de comunicación de gestión de riesgos y crisis.

2.5.1 Prevención del riesgo.

Walasky (2011) define el riesgo como una amenaza que podría o no ocurrir. De manera similar, Remy (2016), entiende el riesgo como «La precondition de una crisis. Por tanto, la probabilidad de que surja un daño» (p. 122). En ese sentido, este último propone tres principios básicos para gestionarlo:

- i. **Identificar el riesgo:** Determinar en qué consiste y cómo podría afectar a la organización.
- ii. **Reducir la probabilidad de ocurrencia:** Actuar de manera proactiva para minimizar o eliminar las condiciones que podrían hacer detonar el riesgo.
- iii. **Minimizar el daño.** Reducir el impacto del riesgo en caso de que evolucione en una crisis.

En contraposición, Marín (2009) argumenta que un sistema de gestión de riesgos debe considerar cinco aspectos:

- i. Identificar riesgos, valorando su probabilidad y peligrosidad.
- ii. Planificar el modelo de autoprotección elegido.
- iii. Implementar todo lo planificado.
- iv. Hacer un seguimiento, para verificar el grado de control que se ejerce sobre riesgos potenciales y reducir las vulnerabilidades.
- v. Adoptar medidas de mejora para progresar en la protección.

El autor sostiene además que la gestión de riesgos debe ser elemental en la planificación estratégica de una empresa, a mediano y largo plazo, pues juega un papel importante para la organización (Marín, 2009):

- a. Garantiza la continuidad de las actividades de negocios.
- b. Procura que sus procesos operativos no se vean afectados por vulnerabilidades o acontecimientos que perjudiquen la integridad patrimonial de la organización, la seguridad de sus empleados, la calidad de sus productos, etc.
- c. Regula la actuación de sus miembros con la debida precaución en sus actividades.

- d. Evita cualquier problema, conflicto o incidencia que dificulte el normal desarrollo de sus actividades y dañe las relaciones con sus grupos de interés.

2.5.2 Gestión de crisis (desde la comunicación).

Marín (2009) afirma que la comunicación, durante el proceso de crisis, es de vital importancia para:

- a. Presentar las medidas preventivas sobre riesgos.
- b. Justificar y explicar las decisiones tomadas para solucionarlas.
- c. Informar sobre los resultados de las acciones implementadas para volver a la situación de normalidad lo antes posible.
- d. Dialogar con los afectados e implicados para tranquilizarlos y hacerles llegar la preocupación de la entidad por lo sucedido, lamentando los hechos y presentando las acciones para paliar los daños y otros efectos de la crisis sobre ellos.
- e. Mantener una relación eficaz con los medios de comunicación y los grupos de interés.
- f. Evitar un desgaste importante en la imagen y reputación de la organización afectada.

La empresa debe estar en la capacidad de asumir de manera eficaz los procesos de comunicación necesarios para superar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación, así como establecer un plan de superación de crisis (Marín, 2009). El primer paso, evidentemente, será identificar a la audiencia.

2.5.2.1 Mapeo de stakeholders y grupos de interés.

No se puede gestionar una crisis si no se conoce a los stakeholders y grupos de interés. Es decir, todos aquellos individuos o grupos que se relacionan con la organización de manera directa o indirecta, y que pueden afectar o verse afectados por una crisis (Halpern, 2010).

Los públicos que usualmente entran en esta categoría son:

- i. Autoridades locales o nacionales.
- ii. Consumidores.
- iii. Competidores.
- iv. Medios de comunicación.
- v. Organizaciones no gubernamentales.

- vi. Asociaciones profesionales.
- vii. Inversionistas y bancos que trabajan con la organización.
- viii. Trabajadores de las organización y asociaciones de trabajadores pertenecientes al sector.
- ix. Comunidades sociales, públicas, religiosas, políticas, medioambientales, etc.

Una vez identificados, Halpern (2010) sugiere conocer sus expectativas y establecer un tipo y grado de influencia que pueden ejercer sobre la organización, a fin de priorizar las respuestas a sus demandas o necesidades de información.

2.5.2.2 Estrategias para contener y enfrentar la crisis.

Argenti (2014) reconoce que «toda la planificación previa que pueda realizar una organización solo la preparará parcialmente para el momento en que la crisis real se produzca» (p. 520). La verdadera medida del éxito la dará la forma en que se aborde el problema . Esto, según el autor, se puede lograr desde la comunicación en siete pasos:

- i. Controlar la situación:** Delimitar el problema con información fiable y a continuación definir objetivos cuantificables de comunicación para gestionarlos.
- ii. Entender el problema y recopilar tanta información como sea posible:** Es preciso saber cuál es el nivel de gravedad y proyectar de qué manera puede afectar a la organización.
- iii. Establecer un centro de gestión de crisis centralizado:** Este espacio servirá como plataforma para todas las comunicaciones durante la crisis, así como para las coordinaciones y emisión de mensajes a los públicos.
- iv. Comunicar rápido y con frecuencia:** El portavoz debe comunicar lo que pueda tan pronto como sea posible. El área de comunicación ha de evitar que cunda el pánico entre los distintos grupos de interés implicados, disipando algunos de los miedos e incertidumbres que puedan suscitarse.
- v. Comprender la idiosincrasia de los medios a la hora de cubrir una crisis:** Los medios de comunicación trabajan en un entorno extremadamente competitivo, lo que explica que todos se afanen en ser los primeros en conseguir la noticia.
- vi. Comunicarse directamente con los principales afectados:** Para las empresas es crucial recurrir a los medios de comunicación para difundir su información y versión

de lo ocurrido, pero es incluso más importante comunicarse con sus colaboradores, líderes corporativos, clientes, accionistas y sociedad en general.

- vii. **Recordar que el negocio y el trabajo del día a día debe continuar:** A pesar de la crisis, se debe evitar una interrupción en las actividades normales de la organización.

Marín (2009) concuerda con Argenti (2014) en varios aspectos, pero advierte que no basta con desplegar las estrategias, también se debe vigilar el factor tiempo, pues una respuesta rápida permitirá reducir o eliminar el impacto de la crisis sobre la organización.

Cervera (2015), en cambio, unifica los elementos de gestión de ambos autores pero resalta especialmente el papel de los comités de crisis durante el trabajo de contención. Por tanto, las estrategias que propone son:

- i. Formar un comité de comunicación responsable ante los públicos.
- ii. Tratar a los públicos con respeto, transparencia e información.
- iii. Actuar rápidamente, evitando rumores y acciones contra la empresa.
- iv. Si las causas no están claras, no desvelar nada hasta verificarlas.
- v. Si hay fallo de la empresa, reconocerlo y prometer su inmediata subsanación.
- vi. Intentar salvar la relación con el consumidor leal, compensando los daños.
- vii. Coordinar con sedes y colaboradores para evitar confusión y pérdida de imagen.

2.5.2.3 Los mensajes.

Adicionalmente, Remy (2016) resalta que organización en entornos de crisis debe enfocarse en aquello que le preocupa a los públicos de interés, y por tanto, los mensajes deben estar centrados en:

- La percepción que desea causar en una audiencia determinada.
- La elección de muy pocos mensajes; no más de tres, excepcionalmente cuatro.
- El soporte o fundamentación de cada mensaje con evidencia: data creíble, testimonios, experiencia propia del público.
- La repetición de los mensajes.
- El canal de comunicación.
- Hacer tanto como decir.

2.5.3 Postcrisis, fase de recuperación.

Aunque la crisis haya sido contenida y solucionada, es necesario que la organización establezca un plan de recuperación y aprendizaje que integrará acciones diversas, entre ellas algunos eventos o acciones que favorezcan a los grupos de interés afectados. Remy (2016) plantea dos tácticas concretas:

- i. **Recuperación:** Evaluar los daños en todos los frentes: productos, servicios, clientes, proveedores, ciudadanos, etcétera. Los daños pueden generar nuevas condiciones de riesgo, por lo cual es importante disipar dudas, recuperar relaciones y replantear objetivos para restablecer la imagen organizacional.
- ii. **Aprendizaje:** Nada enseña más que una crisis. En ese sentido, la organización debe examinar con honestidad su desempeño en las dos primeras fases de la crisis, a fin de aprender y evitar los mismos errores en el futuro.

2.6 Estrategias de comunicación para gestionar la imagen y reputación ante situaciones de crisis.

Como parte final de este capítulo, es importante revisar las principales teorías sobre gestión de imagen y reputación en tiempos de crisis. De acuerdo con los autores, estas estrategias han sido implementadas con un alto grado de éxito por organizaciones, celebridades y líderes políticos. De ahí la importancia de conocerlas como marco de referencia para la construcción de un modelo que permita proteger, reparar y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas.

2.6.1 Teoría de la Reparación de la Imagen (IRT).

Fue propuesto por William L. Benoit en 1995 bajo el título de *Image Restoration Theory* (Teoría de la Restauración de Imagen). No obstante, fue renombrado por el mismo autor en 2015 como *Image Repair Theory* (Teoría de la Reparación de la Imagen) debido a que la primera denominación apelaba a una **restauración** total de la imagen, lo cual es poco probable y lo máximo que se puede lograr luego de una crisis, en el mejor de los casos, es una **reparación** parcial de los valores intangibles.

En esta teoría, aplicada por empresas, celebridades y políticos, Benoit (2015) sugiere preparar la comunicación de crisis en tres epígrafes:

- Comprender claramente tanto la naturaleza de la crisis y las acusaciones, así como la percepción que despierta en los públicos.
- Identificar claramente a los públicos internos y externos, a fin de ajustar los mensajes a cada uno de ellos. Los intereses de los grupos pueden diferir mucho y el mensaje podría funcionar con un grupo y merecer menos la pena con otros.
- Reparación de la imagen dañada. No siempre se debe responder a las acusaciones, primero porque es posible redefinir el ataque. Segundo, porque en lugar de alterar la naturaleza de las acusaciones, se puede centrar la atención en otros temas. Tercero, porque es posible que las acusaciones no sean importantes para la audiencia.

Para Benoit (2015) las percepciones de los públicos son más importantes que el problema que originó la crisis. Por ende, advierte que la comunicación de crisis debe estar enfocada en proteger o reparar la imagen y reputación de la organización para no afectar la relación con las principales audiencias. Para lograrlo, plantea las siguientes estrategias:

- **Negación:** Negar toda responsabilidad sobre un determinado hecho o transferir la responsabilidad a otra persona.
- **Evasión de responsabilidades:** Implica admitir una falta o un error, argumentando que otros factores no intencionales contribuyeron a cometerlos.
- **Reducción ofensiva del evento:** Comprende argumentos o acciones para minimizar la percepción de los daños.
- **Acción correctiva:** Es cuando una persona u organización reconoce las faltas o errores, y se compromete a tomar medidas correctivas para que no vuelvan a ocurrir.
- **Mortificación:** Implica reconocer las faltas o un comportamiento inadecuado y pedir disculpas públicas por ello.

Para Herrero & Marfil (2016), la mortificación es la más contundente de todas las estrategias, pues supone un reconocimiento de la culpa y en consecuencia genera olvido. No obstante, son precisamente los políticos que han mostrado cierta aversión a pedir disculpas, aun cuando son responsables de los acontecimientos. En su lugar, prefieren adoptar una estrategia de negación o justificación, recursos que puede dañar su credibilidad si la verdad emerge.

2.6.2 Teoría Situacional en Comunicaciones de Crisis (SCCT).

Halpern (2010) explica que, de acuerdo a la teoría situacional planteada por Coombs y Holladay, la comunicación de crisis debe enfocarse en desarrollar mensajes capaces de cambiar la forma y el grado en que los públicos perciben tres variables:

- i. Frecuencia con que los eventos de crisis le suceden a la empresa. Si le ocurre muchas veces, los públicos tienden a dudar de las buenas intenciones o del profesionalismo de la institución.
- ii. Grado de control externo sobre el problema: Si la empresa podía o no controlar los eventos.
- iii. Grado de control personal sobre la crisis en el momento en que sucedió: Si el individuo u organización tuvo o no intencionalidades detrás de sus acciones.

La teoría de Coombs incorpora las teorías de Benoit y la teoría de gestión de impresiones en solo cuatro estrategias

- **Desconocimiento:** Es la negación rotunda de la crisis.
- **De distancia:** Es un reconocimiento parcial del error o la falta, pues se justifica o excusa las responsabilidades de la organización.
- **Adulación o asertividad:** Implica minimizar los daños resaltando las cualidades, acciones o resultados positivos de la persona u organización responsable de la crisis.
- **Mortificación:** Es cuando se reconoce la falta, se pide perdón por lo sucedido, pero además se compromete a remediar y rectificar los hechos para recuperar la confianza popular.

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica a detalle cómo se realizó la presente investigación, desde el enfoque del estudio hasta los criterios que se utilizaron para seleccionar la muestra.

3.1 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación fue **diseñar un modelo de comunicación de crisis para proteger, reparar y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas del Perú**. Para lograrlo, se propuso un estudio descriptivo concluyente que permita, mediante un proceso inductivo, identificar y describir los riesgos o crisis que afectan a este tipo agrupaciones, así como el contexto en que se producen.

3.1.1 Enfoque de investigación.

El presente estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, el cual busca describir, comprender e interpretar fenómenos profundos y complejos en un determinado grupo u organización. Para ello, la investigación se desarrolló en tres etapas:

En la etapa de documentación se recogió información histórica de las cuatro organizaciones políticas más importantes e influyentes del Perú en los últimos quince años, a fin de conocer su desempeño en la política pública.

En la etapa exploratoria se realizó entrevistas estructuradas a periodistas expertos en política con amplia trayectoria en el Perú. Su valoración sobre las organizaciones políticas analizadas permitió validar el modelo propuesto.

Finalmente, en la etapa descriptiva concluyente se empleó la técnica de observación no participante para analizar cuatro casos de organizaciones políticas en el Perú: Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Fuerza Popular y Peruanos Por el Kambio.

De acuerdo con el grado de manipulación de las variables, la investigación siguió un diseño no experimental, pues no se manipularon las categorías emergentes en las crisis políticas, sino que se obtuvieron del proceso de análisis de casos ya ocurridos.

3.2 Parámetros de la investigación

3.2.1 Definición de unidades de análisis.

Según el último registro del JNE (2020b), existen 180 organizaciones políticas en el Perú, ya sean partidos políticos, movimientos regionales, organizaciones locales o alianzas electorales. Todas ellas influyen en los asuntos públicos con mayor o menor impacto y buscan ocupar el poder en los diferentes niveles de gobierno. Por lo tanto, su imagen y reputación son su principal fuente de negociación con los públicos, quienes evalúan su comportamiento de manera permanente. No obstante, para el análisis de casos se escogió cuatro organizaciones políticas con mayor participación en la política pública del país.

Criterios de selección:

- Criterio 1. Organizaciones políticas institucionalizadas como partidos políticos
- Criterio 2. Partidos políticos con inscripción vigente en el JNE.
- Criterio 3. Partidos políticos más representativos e influyentes en la política pública.
- Criterio 4. Partidos políticos que participaron en procesos electorales de los últimos quince años.
- Criterio 5. Partidos políticos que ocuparon poderes del Estado en los últimos quince años.
- Criterio 6. Partidos políticos afectados por situaciones de crisis antes, durante o después de su desempeño en los poderes del Estado.

En concordancia con los criterios descritos, se determinó los siguientes casos análisis:

Tabla 1. Unidades de análisis.

Organización política	Líder político
1. Partido Aprista Peruano (PAP)	Alan García Pérez
2. Partido Nacionalista Peruano (PNP)	Ollanta Humala Tasso
3. Peruanos Por el Kambio (PPK)	Pedro Pablo Kuczynski Godard
4. Fuerza Popular (FP)	Keiko Fujimori Higuchi

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estas cuatro organizaciones políticas fueron escogidas porque cumplen con los criterios de selección establecidos. Todas ellas están constituidas y registradas como partidos políticos en el JNE (2020b). Asimismo, en los últimos quince años han sido las agrupaciones con

mayor capacidad de convocatoria y poder de influencia en los asuntos público del país. De tal manera que han protagonizado las contiendas electorales más reñidas en 2006, 2011 y 2016. Cada una ha tenido la oportunidad de llegar al poder, ya sea en el Ejecutivo o en el Legislativo, pero los ataques, los problemas internos, las denuncias públicas y el desempeño de sus líderes en el gobierno, sumado al mal manejo comunicacional de las crisis, han causado estragos en la imagen y reputación de sus partidos, sin mencionar los daños políticos y sociales causados al Estado peruano. Analizar estos casos, precisamente, tuvo el objetivo de identificar patrones de crisis política, describir las causas y comprender sus consecuencias.

3.2.2 Selección de la muestra.

Del mismo modo, para las entrevistas estructuradas se procedió a elegir una muestra de expertos.

Criterios de selección:

- Criterio 1. Periodistas de medios de comunicación con alcance nacional.
- Criterio 2. Periodistas especializados en política.
- Criterio 3. Periodistas con más de 20 años de trayectoria profesional.

En concordancia con los criterios descritos, se eligió al siguiente grupo de expertos:

Tabla 2. Panel de expertos.

Nombres y apellidos	Trayectoria profesional
1. Emilio Camacho Caballero	Editor del suplemento Domingo de La República, con 20 años de experiencia como periodista político.
2. Héctor Mayhuire Rodríguez	Director en retiro del diario Correo, región centro y región sur, por 20 años consecutivos.
3. Italo Oberto-Besso Porras	Jefe de Redacción del diario Expreso, con 28 años de experiencia como periodista.
4. Carlos Villarreal Huaynay	Periodista de Política en Radio Programas del Perú, con más de 20 años de experiencia.

5. Luis Jochamowitz Periodista por más de 30 años. Ha trabajado en revistas como Variedades y Caretas; y es autor del libro Ciudadano Fujimori y otros.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En este último caso, la muestra de analistas políticos fue crucial para conocer su opinión en el manejo mediático de las organizaciones políticas y validar el modelo de comunicación de crisis propuesto.

3.3 Diseño de instrumentos

Para el análisis de las cuatro organizaciones políticas seleccionadas, se diseñó una matriz de observación (ver anexo A) que permitiera estructurar la data histórica de los casos y evaluarlas de acuerdo con las siguientes categorías:

- i. Descripción de la crisis
- ii. Tipo de crisis política
- iii. Públicos afectados
- iv. Estrategia de respuesta
- v. Consecuencias
- vi. Nivel de impacto para la organización

Por otra parte, para las entrevistas estructuradas al panel de expertos, se diseñó un cuestionario guía (ver anexo B) que ayude a responder las preguntas de investigación previamente establecidas en base a los siguientes ejes temáticos:

- i. Definición de crisis política
- ii. Imagen y reputación de las organizaciones políticas en el Perú
- iii. Tipos de crisis políticas más importantes
- iv. Consecuencias de las crisis políticas
- v. Estrategias comunicacionales
- vi. Importancia de la gestión comunicacional de crisis

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan las crisis de las cuatro organizaciones políticas más influyentes en el Perú: Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular. El estudio individual y comparativo fue de vital relevancia para identificar patrones en los fenómenos críticos que afectan la imagen y reputación de las agrupaciones ya mencionadas.

4.1 Imagen y reputación, recursos intangibles de las organizaciones políticas

La Corporación Latinobarómetro (2018) revela que solo el 7% de los peruanos confía en las organizaciones políticas, mientras que el 93% restante las asocia con aspectos negativos. Significa que «estamos viviendo un entorno de desconfianza y falta de credibilidad en los políticos y los partidos. Por tanto, resulta cada vez más complejo diferenciarse, generar una propuesta de valor para la ciudadanía y proyectar confianza» (Sevilla, 2019, p. 91).

El creciente desprestigio de dichas agrupaciones ha impulsado una nueva forma de hacer política a través de la gestión de imagen y reputación. Sevilla (2019) explica que en un escenario cada vez más competitivo, la imagen pública y la reputación son herramientas estratégicas de diferenciación y posicionamiento, más aún cuando las tecnologías de la información y comunicación han puesto a los líderes y las organizaciones políticas en la lupa de los medios, de los electores y de sus contrincantes. «Ellos estarán atentos a todo lo que dicen y hacen, a su comportamiento y desenvolvimiento, esperando el momento en el que cometan un error» (Sevilla, 2019, p. 94).

Imagen política:

Sevilla (2019) argumenta que, en primer lugar, la imagen política está totalmente ligada a la comunicación. Es decir, se construye a base de estímulos verbales o no verbales para generar una percepción positiva y diferenciadora en la mente de los públicos. En segundo lugar, se integra en dos grandes pilares: La imagen personal del líder y la imagen de su partido. Las fortalezas o debilidades de uno pueden beneficiar o afectar al otro.

La imagen del líder político tiene tres componentes: Apariencia, Comportamiento y Comunicación. No obstante, esa imagen debe ser congruente con la imagen institucional del

partido, de lo contrario la percepción de los públicos será difusa o negativa. En ese sentido, la imagen de la organización política está conformada por la imagen gráfica o visual, la imagen ambiental y la imagen colectiva. Esta última apunta a la «percepción que se genera a partir del comportamiento, actitudes, imagen y expresiones de las personas que trabajan directa o indirectamente en la organización política» (Sevilla, 2019, p. 97).

Reputación:

Contar con una imagen poderosa, influyente y persuasiva es fundamental para el posicionamiento y la diferenciación, pero no debemos dejar de gestionar la reputación, tanto de los líderes como de las agrupaciones políticas que los respaldan. Puesto que, como señala Sevilla (2019), «la reputación es la piedra angular del poder y, por lo tanto, es el capital más importante de un actor político» (p. 98). En otras palabras, es un engranaje para generar confianza y e influir en la decisión de los públicos electores.

A través de la reputación se puede ganar. No obstante, una vez que se quiebra por cualquier situación, la organización política se volverá vulnerable y los ataques pueden ser verdaderamente destructivos. Por lo tanto, es preciso mantenerse alerta frente a cualquier amenaza y trabajar en estrategias de prevención para proteger la reputación.

Finalmente, se debe señalar que las organizaciones políticas están en campaña siempre, incluso cuando no hay una contienda electoral de por medio. En ese sentido, la gestión comunicacional de crisis es de vital importancia para cuidar la imagen y reputación en el largo plazo. Sobre todo, porque son recursos intangibles difíciles de ganar y fáciles de perder, pues están expuestos a amenazas constantes (crisis) y al escrutinio público. En política se gana o se pierde, y para triunfar es necesario adaptarse a esta nueva forma de hacer política.

4.2 Categorías de análisis

Ante lo expuesto, se analizó cuatro casos representativos: Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular. En cada uno de ellos se pretendió identificar qué tipos de crisis las afectaron y en qué medida dañaron su imagen y reputación. Para ello, se ha determinado las siguientes categorías de evaluación

- i. Descripción de la crisis:** Evento o causa central de la crisis en el contexto de las organizaciones políticas.

- ii. **Tipo de crisis política:** Clasificación de situaciones adversas que afectan negativamente la imagen y reputación de las organizaciones políticas.
- iii. **Públicos afectados:** Principales grupos de interés que evalúan permanentemente el desempeño de las organizaciones políticas.
- iv. **Estrategia de respuesta:** Inferencia de acciones para contener o mitigar las crisis.
- v. **Consecuencias:** Impacto de la crisis y el manejo comunicacional en la imagen y reputación de la organización política.
- vi. **Nivel de impacto:** Evaluación en tres niveles: Leve, moderado y grave.

4.3 Análisis de casos

4.3.1 PAP, la muerte de un partido estrella.

Fundado por Víctor Raúl Haya de la Torre, el 7 de mayo de 1924, el movimiento Alianza Popular Revolucionaria Americana, APRA, nació inicialmente con la idea de formar una agrupación política de escala continental. Sin embargo, no obtuvo el respaldo internacional que esperaba, pero logró su institucionalización como Partido Aprista Peruano, PAP, el 20 de septiembre de 1930. Su ideología es socialdemocrática de centro-izquierda.

La caída de Alan García, líder del Partido Aprista Peruano por más tres décadas, empezó a ser el 17 noviembre de 2018. El Ministerio Público había dictado un impedimento de salida en su contra por un periodo de 18 meses, pues consideraba que había indicios para sospechar que, durante su gobierno del periodo 2006-2011, el expresidente había recibido sobornos de la empresa brasileña Odebrecht, a cambio de adjudicarle la construcción de la Línea 1 del Metro de Lima (BBC, 2019a).

No era la primera vez que acusaban al líder aprista por supuestos actos de corrupción, pero siempre había encontrado la manera de salir bien librado de las crisis anteriores:

Primer gobierno: 1980-1990

- A los 36 años, Alan García ganó las elecciones presidenciales con el 53.11% de los votos emitidos (El Comercio, 2016).

- Durante su gobierno, además del fortalecimiento del terrorismo, su discurso radical, antimperialista y populista lo llevó a tomar decisiones que condujeron al Perú a su peor **crisis económica**, con una **hiperinflación** de hasta 7000% (BBC, 2019a).
- Tras su primer periodo, en 1992, el Ministerio Público abrió una investigación en su contra por recibir sobornos a cambio de concesionar la construcción **del Metro de Lima** (BBC, 2019a).
- Para evadir la justicia, García se vio en la necesidad **huir y autoexiliarse** en Colombia y posteriormente en Francia (BBC, 2019a). A consecuencia, el Partido Aprista Peruano se quedó sin líder y, por tanto, fuera de las contiendas electorales en los siguientes años.

Campaña electoral 2001

- Recién en 2001, libre de cargos, García regresó al país y retomó el liderazgo de su partido. No obstante, perdió las elecciones presidenciales ante Alejandro Toledo, cuya estrategia fue **atacar** a García por los terribles errores de su gobierno: La **hiperinflación y la corrupción** (Relea, 2001).

Segundo gobierno: 2006-2011

- Con 51 años, Alan García ganó las elecciones presidenciales por segunda vez con el 52.63% de votos a favor (El Comercio, 2016). En aquel entonces, sus contendientes también lo atacaron por la **hiperinflación y corrupción** de su primer gobierno, pero su estrategia fue renovar su imagen, disculparse públicamente por los errores de su primer gobierno, manejar discursos en defensa del pueblo, utilizar el reggaetón para congraciarse con los jóvenes que no conocían sus antecedentes y acusar a sus contendientes Ollanta Humala y Lourdes Flores de radical y elitista, respectivamente (Mäckelmann, 2006).
- En su primer año de gobierno, García estuvo en el ojo público por los llamados «**narcoindultos**» a favor de cientos de condenados por narcotráfico. (BBC, 2019a)
- Dos años más tarde, en 2008, estalló el escándalo de los «**petroaudios**», unas grabaciones filtradas en los medios de comunicación que revelaban licitaciones irregulares de lotes petroleros a favor de determinadas empresas (BBC, 2019a). Alan García no estaba implicado directamente, pero sí su primer ministro.

- En 2009, el entonces presidente fue blanco de críticas una vez más por la masacre de **Bagua**, un enfrentamiento entre policías e indígenas del Amazonas que dejó 23 personas muertas (BBC, 2019a).
- Ocho años más tarde, no obstante, García y su gabinete fueron absueltos de todos los cargos, pero su imagen y reputación ya había sufrido daños significativos. La evidencia la encontró en las elecciones de 2016, donde apenas consiguió un 5.85% de respaldo popular (El Comercio, 2016).

Sin embargo, el expresidente no tuvo la misma suerte con el **escándalo de Odebrecht**. Al iniciarse las investigaciones en su contra, cometió el error de solicitar asilo al gobierno de Uruguay. Esa decisión dejó en los públicos la impresión de que Alan García había aceptado su culpa (BBC, 2019a). Él siempre lo negó, desde luego, pero los intentos del partido por obstruir las investigaciones, a través de los congresistas electos de entonces, terminaron por sepultar su legitimidad política.

Finalmente, como informó la Agencia EFE (2020), las investigaciones por lavado de activos demostraron que Alan García había recibido pagos de la empresa Odebrecht por 4 millones de dólares, ya sea de manera personal o a través de terceros. Por lo tanto, el 17 de abril de 2019, el fiscal Domingo Pérez ordenó la detención preventiva del expresidente y otros funcionarios. No lograron aprehenderlo, claro, pues al verse acorralado, Alan García había tomado la decisión de **suicidarse** con un disparo en la cabeza.

García, de 69 años y presidente de Perú durante dos periodos, dejó de vivir poco después en el hospital Casimiro Ulloa de Lima. Con él parece haber muerto también el APRA.

La imagen del candidato es la imagen del partido:

En un informe periodístico, Zavala (2020) sostiene que, en el imaginario colectivo, la imagen de Alan García ha quedado asociada a la corrupción e impunidad. «Su ausencia apenas ha sido relevante, salvo para sus allegados y para su partido, cuyo respaldo electoral se ha desplomado y parece encontrarse al borde de la desaparición».

El aprismo se convirtió en un partido cuyo proyecto no era fortalecerse a sí mismo, sino al líder, y buscaba poner a ese líder en el poder. El aprismo se convirtió en Alan, y Alan ya no está, y eso hace que el partido tenga pésimos resultados (Urrutia, 2020).

Esa es una verdad absoluta. En las elecciones parlamentarias del 26 de enero de 2020, el Partido Aprista Peruano tuvo un fracaso histórico, pues ninguno de sus candidatos logró ocupar un escaño en el Congreso de la República. De hecho, hubiera perdido su inscripción oficial si se hubiera aplicado la ley electoral peruana, suspendida en esta ocasión precisamente por haberse tratado de una votación extraordinaria (Gestión, 2020).

Otro de los problemas del aprismo, de acuerdo con Urrutia (2020), es su imposibilidad de capitalizar la pérdida del líder sobre la base del recuerdo, pues sin él se ha resquebrajado, sus escasos dirigentes mantienen pugnas internas y, encima, quienes hubieran podido liderar, están implicados en corrupción.

«Creo que es importante para el aprismo, si quiere sobrevivir, que se desligue de García y renueve su imagen» (Zavala, 2020).

4.3.1.1 Análisis de la gestión de comunicación de crisis del Partido Aprista Peruano.

Según lo expuesto, fue preciso analizar al Partido Aprista Peruano en una matriz de observación que permitiera identificar los tipos de crisis que le acontecieron, las consecuencias, las estrategias de respuesta y el impacto en su imagen y reputación:

Tabla 3. Matriz de análisis: Partido Aprista Peruano

Descripción de la crisis	Tipo de crisis	Públicos afectados	Estrategia de respuesta	Consecuencias	Nivel de impacto
Primer gobierno 1985-1990					
Crisis económica (hiperinflación)	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Conflictos sociales 	Grave
Caso: Metro de Lima	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Evasión de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras 	Grave
Huída y autoexilio	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evasión de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes 	Grave
Campaña electoral 2001					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Justificación ▪ Contrataque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Moderado
Campaña electoral 2006					
Ataques de contendientes	Crisis de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Disculpas públicas ▪ Renovación de imagen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparación parcial de la imagen y reputación del líder ▪ Recuperación parcial de la confianza ▪ Triunfo electoral 	Moderado
Segundo gobierno 2006-2011					
Caso «narcoindultos»	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza 	Moderado
Caso «petroaudios»	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evasión de responsabilidad ▪ Culpar a otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechazo social ▪ Pérdida de legitimidad ▪ Pérdida de confianza 	Grave
Conflicto social en Bagua	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Conflictos sociales 	Moderado
Caso Odebrecht	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Instituciones públicas ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Culpar a otros ▪ Confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes 	Grave
Muerte de Alan García	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Medios de comunicación ▪ Electores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culpar a otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Derrota electoral en elecciones 2020 ▪ Existencia organizacional en riesgo 	Grave

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3.2 PNP, el final de la agenda nacionalista.

Con el propósito de construir una nueva patria, el comandante del Ejército del Perú, Ollanta Humala Tasso, fundó el Partido Nacionalista Peruano (PNP) el 3 de octubre de 2005. La ideología del partido es etnocacerista, antiimperialista y nacionalista de centro-izquierda, pero los críticos han puesto en duda la solidez de su posición política en más de una ocasión.

El Partido Nacionalista Peruano había enfrentado varias crisis desde su aparición en el escenario político: campañas de desprestigio orquestadas por la oposición, disputas internas por el liderazgo e incluso una investigación por fondos de dudosa procedencia. Sin embargo, todas habían sido superadas de manera exitosa y la recompensa fue el sillón presidencial en las elecciones generales de 2011. En los siguientes cinco años, las cosas fueron bien para Ollanta Humala, líder del partido y presidente del Perú. Con aciertos, desafíos y equivocaciones, pero manejables hasta cierto punto. No podía sospechar que al final de su mandato, las agendas personales de la Primera Dama, Nadine Heredia, lograrían lo que otros no habían podido: terminar con su liderazgo y derribar al Partido Nacionalista Peruano de un solo golpe.

Campaña electoral 2006

- El PNP apareció por primera vez en las contiendas electorales de 2006. Su líder, Ollanta Humala, era medianamente conocido desde el año 2000 por el levantamiento militar de Locumba en contra el gobierno de Alberto Fujimori. Su patriotismo le permitió abrirse paso en el escenario político (Mäckelmann, 2006).
- Su estrategia de campaña fue captar el voto protesta de los sectores socioeconómicos más pobres, aprovechando el descontento social con los políticos de entonces. Su discurso a favor de la repartición justa de riquezas, la estatización empresarial y en contra de la corrupción, la globalización y el imperialismo, incrementó notablemente su popularidad (Mäckelmann, 2006).
- No obstante, perdió las elecciones presidenciales con 47.4% de votos, frente a los 52.6% que obtuvo Alan García (Political Database of the Americas [PDBA], 2006). Las causas fueron diversas: Primero, sus **contendientes lo atacaron** utilizando su propia imagen para atemorizar a los electores. Su color partidario, el rojo, fue relacionado con la revolución y la violencia. Segundo, la **intromisión** de su hermano

Antauro Humala opacaba su liderazgo con propuestas radicales como el fusilamiento de homosexuales y funcionarios corruptos. Su padre, por su parte, proponía amnistía para los cabecillas **terroristas** del Movimiento Revolucionario Tupac Amaru y Sendero Luminoso. Tercero, los medios de comunicación lo relacionaron con Hugo Chávez, presidente venezolano; y pusieron en duda su patriotismo a través de un informe periodístico que, según testigos, el **levantamiento de Locumba** había sido un montaje para facilitar la huida de Vladimiro Montesinos, asesor de Alberto Fujimori (Mäckelmann, 2006). Las investigaciones en su contra quedaron cerradas posteriormente.

Campaña electoral 2011

- Ollanta Humala y el PNP volvieron a las contiendas electorales de 2006 con una imagen completamente renovada. Dejaron de lado el color rojo y se vistieron de blanco para dar un mensaje de paz y transparencia. Humala se desvinculó por completo de la figura de Hugo Chávez y se distanció de las ideas radicales de su hermano y de su padre (BBC, 2011). Asimismo, en su discurso enfatizó su respeto por la inversión extranjera y los derechos humanos. Esta estrategia, a pesar de los **ataques en su contra** por su ideología socialista, le permitió ganar las elecciones presidenciales con 51.45% de votos a favor, sobre los 48.55% que logró Keiko Fujimori (PDBA, 2011).

Gestión en el gobierno

- Los peruanos habían elegido a Ollanta Humala como gobernante. No obstante, el **protagonismo de** la Primera Dama, **Nadine Heredia**, opacó el liderazgo del presidente, lo cual, de acuerdo con Gestión (2014), hizo que el público creyera que Humala era un mandatario débil y que su esposa era quien realmente gobernaba el Perú. Sin embargo, esto no afectó directamente al partido, más bien se pensó en ella como una nueva líder para la siguiente campaña.
- A un año de acabar su mandato, estalló uno de varios escándalos en el gobierno de Ollanta Humala. La primera ministra Ana Jara fue censurada por el Congreso de la República el 30 de marzo de 2015, luego de revelarse su participación en el **rastreo informático** a políticos, empresarios y periodistas, con la ayuda de la Dirección

- Nacional de Inteligencia (Jiménez, 2015). El Congreso especuló que el presidente Humala estaba al tanto de los hechos, pero no pudo demostrarse.
- Para julio de ese mismo año, **20 congresistas renunciaron** al partido oficialista porque consideraban que la gestión de Ollanta Humala no se ajustaba a la ideología original del partido. La izquierda se había convertido en un gobierno más orientado a la derecha (Alva, 2015). La percepción era generalizada, el apoyo abierto a los proyectos mineros contradecía las propuestas iniciales del partido y la población estaba descontenta.
 - A mediados de agosto, una investigación periodística reveló el contenido de cuatro **agendas de la Primera Dama, Nadine Heredia**, que daban cuenta de un aporte irregular de \$3 millones a favor de la campaña presidencial de 2011. Ella negó los cargos, aunque posteriormente reconoció que las agendas eran suyas (Gestión, 2017).
 - El 16 de setiembre de 2015, los medios de comunicación revelaron que el asesor de campaña, **Martín Belaunde**, había constituido empresas para simular contratos a favor de Nadine Heredia, a fin de justificar aportes del gobierno de Venezuela para la campaña del 2006. Ella lo negó, pero el Congreso le abrió una investigación (El Comercio, 2020).
 - En febrero de 2017, dos años después de finalizar el mandato de Ollanta Humala, los directivos de **Odebrecht** confesaron al Ministerio Público que la empresa brasileña sí había aportado \$3 millones a la campaña del Partido Nacionalista Peruano, lo que terminó por derribar su imagen y reputación (Gestión, 2017).
 - Finalmente, 13 de julio de ese mismo año, el Ministerio Público ordenó 18 meses de **prisión preventiva contra Ollanta Humala y Nadine Heredia** por los presuntos delitos de lavado de activos y asociación ilícita para delinquir (Gestión, 2017). La pareja se entregó a justicia, pero han proclamado su inocencia hasta hoy.

El Partido Nacionalista Peruano por poco se ha disuelto. Ha perdido el apoyo de otras agrupaciones políticas de izquierda y la confianza de la población. Como si fuera poco, con un liderazgo en crisis, no pudieron participar en las elecciones parlamentarias de 2020, por lo cual su participación e influencia en los asuntos públicos actualmente es poco visible.

4.3.2.1 Análisis de la gestión de comunicación en crisis del Partido Nacionalista Peruano.

Tabla 4. Matriz de análisis: Partido Nacionalista Peruano

Descripción de la crisis	Tipo de crisis	Públicos afectados	Estrategia de respuesta	Consecuencias	Nivel de impacto
<i>Campaña electoral 2006</i>					
Intromisión de Isaac y Antauro Humala	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimización del problema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Grave
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimización del problema ▪ Confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Grave
Cuestionamientos por levantamiento de Locumba	Crisis de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Moderado
<i>Campaña electoral 2011</i>					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de imagen ▪ Apelar al voto antifujimorista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparación parcial de la imagen del líder y del partido ▪ Respaldo social ▪ Triunfo electoral 	Moderado
<i>Gobierno 2011-2016</i>					
Intromisión de Nadine Heredia	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Minimización ▪ Respaldo público a Heredia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daño a la imagen de Humala ▪ Fortalecimiento de la imagen de Heredia como nueva líder 	Leve
Escándalo por rastreo informático	Crisis de Poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evasión de responsabilidad ▪ Culpar a otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Censura a ministra Ana Jara ▪ Pérdida de confianza 	Grave
Renuncia de veinte congresistas oficialistas	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Medios de comunicación ▪ Electores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Evasión de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Disminución de influencia política en el Congreso 	Moderado
Caso: Agendas de Nadine Heredia	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras 	Grave
Caso: Martín Belaunde	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culpar a otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechazo social ▪ Pérdida de confianza 	Moderado
Caso Odebrecht	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Instituciones públicas ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daño a la imagen y reputación de los líderes y de partido ▪ Pérdida de confianza ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras 	Grave
Prisión de Ollanta Humala y Nadine Heredia	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Electores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación de responsabilidades ▪ Colaboración en la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de líderes del partido ▪ Pérdida de militantes-simpatizantes ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Existencia organizacional en riesgo 	Grave

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3.3 PPK, el partido ha caído, cambio y fuera.

Peruanos Por el Kambio (PPK) fue un partido político fundado por Pedro Pablo Kuczynski (PPK) el 24 de junio de 2014. Sin embargo, luego de los escándalos que golpearon la reputación de su líder, la organización cambió su nombre a Partido Político Contigo, pero no pudo evitar las secuelas de la crisis política. Su ideología es liberal de centroderecha.

El 21 de marzo de 2018 fue un día histórico para el Perú. Pedro Pablo Kuczynski, conocido popularmente como PPK, renunció a la Presidencia de la República antes de cumplir dos años de mandato. La crisis política, conformada por una cadena de eventos catastróficos, no solo acabó con la buena reputación del mandatario, también condenó a su partido a la extinción y afectó la imagen del Gobierno Peruano a nivel internacional.

Este caso es particularmente complejo e interesante, porque tras la caída de PPK, la figura de un nuevo líder del partido emergió para recuperar la confianza de la gente. Sin embargo, el renombrado Partido Político Contigo no supo capitalizar su nueva ventaja competitiva y terminó por desaparecer.

Campaña Electoral 2011

- Kuczynski, entonces líder de Alianza por el Gran Cambio, fue la sorpresa de las contiendas electorales de 2011. Había quedado en tercer lugar con 18.51% de votos válidos, por debajo de Ollanta Humala y Keiko Fujimori (PDBA, 2011). Pero era su primera postulación y su estrategia había sido acercarse a los jóvenes a través de las redes sociales. No obstante, sus mensajes eran demasiado técnicos y poco comprensibles, lo que impidió que su popularidad siguiera creciendo. Además, **sus oponentes lo acusaban de ser demasiado elitista y anciano.**

Campaña Electoral 2016

- Con un partido político propio, Kuczynski postuló nuevamente a la Presidencia del Perú con una imagen vigorosa (rodeado de jóvenes), mensajes más claros y una actitud más popular, pero negándose siempre a confrontar o atacar (Goachet & Chadwick, 2016). Ello, sumado al voto antifujimorista, le permitió ganar la contienda electoral en segunda vuelta con un 50.4% de votos, frente a los 49.6% que obtuvo Keiko Fujimori (RPP, 2016).

Gestión en el Gobierno

- El gobierno de PPK fue complicado desde el primer momento, puesto que el Parlamento, integrado mayoritariamente por congresistas fujimoristas, inició una campaña de obstrucción en su contra. Aún así, PPK contaba con un apoyo significativo de la población.
- Sin embargo, la primera crisis para PPK detonó el 13 de diciembre de 2017, cuando la constructora **Odebrecht**, protagonista en numerosos escándalos de corrupción, informó al Congreso que había pagado US\$4,8 millones a dos firmas de asesoría vinculadas a Kuczynski: **Westfield Capital y First Capital** (RPP, 2018). «Kuczynski negó inicialmente haber recibido dinero de Odebrecht. Luego negó haber recibido algún pago ilegal, pero admitió haber trabajado como asesor cuando aún no era presidente» (BBC, 2018).
- Ante esta situación, el 21 de diciembre, el Congreso debatió una moción de vacancia presidencial, pero solo se consiguieron 79 de los 87 votos necesarios tras la abstención de un grupo de 10 miembros de Fuerza Popular, liderado por Kenji Fujimori, hermano de Keiko Fujimori (RPP, 2018).
- Tres días después, luego de salvarse de la destitución y a pocas horas de la Navidad, Kuczynski anunció que había concedido el **indulto** "por razones humanitarias" a **Alberto Fujimori**, padre de Kenji y Keiko, quien cumplía una condena de 25 años de cárcel por corrupción y violaciones de los derechos humanos (BBC, 2018). En discrepancia, un grupo de congresistas oficialistas renunciaron al partido.
- El 15 de marzo de 2018, se filtró en los medios peruanos un documento de la Unidad de Inteligencia Financiera de Perú que mostraba supuestas **transferencias de dinero de Westfield Capital y First Capital a cuentas personales de Kuczynski**, por un monto de US\$3 millones, antes y durante su mandato, así como aportes a su campaña del 2011. Este hecho puso en duda su honorabilidad (BBC, 2018).
- Días después, el 20 de marzo, estallaron los «**mamanivideos**», difundidos por el partido Fuerza Popular que lidera Keiko Fujimori. Las grabaciones mostraban a su hermano Kenji Fujimori junto a otros congresistas, en supuestas compras de votos para evitar la destitución del Jefe de Estado (BBC, 2018). Kuczynski y los involucrados lo negaron, pero habían perdido credibilidad.
- Finalmente, el 21 de marzo, **PPK renunció a la Presidencia de la República** ante la presión del Congreso y el pedido de su partido (RPP, 2018).

El liderazgo de Martín Vizcarra

- Tras la salida de Kuczynski, el vicepresidente Martín Vizcarra asumió la Presidencia de la República del Perú. Su mensaje fue claro, dejar de lado la confrontación entre el Congreso y el Ejecutivo, y luchar contra la corrupción (Fowks, 2018).
- Desde que tomó el mando, Vizcarra inició una serie de reformas constitucionales y judiciales en su afán de cumplir sus compromisos. No obstante, la mayoría parlamentaria de Keiko Fujimori continuó con su política obstruccionista.
- Finalmente, el 30 de septiembre de 2019, **Martín Vizcarra decidió disolver el congreso** y convocar a elecciones parlamentarias (BBC, 2019b). Este hecho terminó por dividir y desaparecer a su renovado, pero débil, Partido Político Contigo. En cambio, el apoyo que recibió de los ciudadanos fue abrumador.

En lo sucesivo, el presidente Vizcarra ha enfrentado otras crisis sin el respaldo de un partido político. Por ejemplo: La pandemia del Covid-19 y las acusaciones por contratos indebidos en el Ministerio de Cultura (durante el primer semestre del 2020). Aun así, de acuerdo con la encuestadora IPSOS (2020, citado en El Peruano, 2020) su nivel de aprobación pasó de 56% en diciembre de 2019 a un 87% en marzo de 2020 y se mantuvo en 80% hasta mayo del mismo año, incluso en un momento álgido de la crisis sanitaria mundial. Sin duda, una popularidad sin precedentes en el Perú.

A pesar de que la figura de Martín Vizcarra le hubiese permitido tener notoriedad y participación en los asuntos públicos del país, el Partido Político Contigo se ha desvinculado de él y actualmente no cuenta con líderes políticos notables.

4.3.3.1 Análisis de la gestión de comunicación en crisis de Peruanos Por el Cambio.

Tabla 5. Matriz de análisis: Peruanos Por el Cambio

Descripción de la crisis	Tipo de crisis	Públicos afectados	Estrategia de respuesta	Consecuencias	Nivel de impacto
Campaña electoral 2011					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evasión a la confrontación ▪ Incursión en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Moderado
Campaña electoral 2016					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de imagen del líder ▪ Clarificación de mensajes ▪ Apelar al voto antifujimorista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparación parcial de imagen del líder y del partido ▪ Recuperación de confianza ▪ Triunfo electoral 	Moderado
Gobierno 2016-2021					
Caso: Westfield Capital y First Capital ¹	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Empresas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificación de los hechos ▪ Culpar a otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Moción de vacancia ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes 	Grave
Indulto a Alberto Fujimori	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Conflictos sociales 	Grave
Caso «Mamanivideos»	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Culpar a otro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Conflictos sociales ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Presión a PPK para dimitir 	Grave
Renuncia de Pedro Pablo Kuczynski	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo liderazgo ▪ Disculpas públicas ▪ Promesas de acciones correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparación parcial de la imagen y reputación del partido ▪ Recuperación de confianza ▪ Pérdida de influencia política ▪ Alto respaldo popular al nuevo líder (Martín Vizcarra) 	Grave
Disolución del Congreso	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificación de los motivos ▪ Promesas de acciones correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora imagen y reputación del líder ▪ Alto respaldo popular ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Existencia organizacional en riesgo 	Moderado

Fuente: Elaboración propia (2020)

¹ La crisis por el caso Westfield Capital y First Capital ocurrió en dos momentos, pero, para evitar confusiones y ofrecer una lectura más clara de la matriz de análisis, solo se ha considerado el más grave. La primera denuncia (13 de diciembre de 2017) no tenía pruebas de que Kuczynski estuviese implicado directamente en los contratos con Odebrecht, pese a que ambas empresas eran suyas. Por lo tanto, el impacto en su imagen y reputación fue leve. En cambio, la segunda denuncia (15 de marzo de 2018) sí demostraba que los pagos de Odebrecht habían sido transferidos a sus cuentas personales durante su mandato. Este hecho sí afectó gravemente su imagen y reputación.

4.3.4 FP, un partido sin fuerza.

El partido político Fuerza Popular fue fundado el 9 de marzo de 2010 por Keiko Fujimori Higuchi, hija del expresidente del Perú, Alberto Fujimori. Su ideología es populista y de extrema derecha.

A pesar de que los peruanos recuerdan el gobierno del Alberto Fujimori (1990-2000) como uno de los más corruptos en la historia del país, Keiko Fujimori había logrado consolidar uno de los partidos políticos más poderosos del Perú. No fue una tarea fácil, pues los antecedentes de su padre, condenado a 25 años de prisión por delitos de lesa humanidad, la perseguían como una sombra gigante de la cual procuraba desembarazarse. Sin embargo, la sombra no era la del expresidente, sino más bien el de la corrupción que hoy ha desestabilizado su liderazgo y golpeado la reputación del partido político Fuerza Popular (FP).

Desde su fundación, Fuerza Popular ha hecho frente a las adversidades. En algunas ha salido victoriosa, en otras la derrota ha sido devastadora:

Elecciones presidenciales 2011

- En su primera postulación a la Presidencia de la República, Keiko Fujimori logró el 48.55% de votos válidos, casi la mitad de la población electoral. Aun así, perdió contra Ollanta Humala (51.45%). No obstante, Fuerza Popular logró 37 escaños en el parlamento. En campaña, su discurso político apelaba a las buenas obras de su padre, pero **la estrategia de Humala fue atacarla por los delitos del expresidente** (PDBA, 2011).

Elecciones presidenciales 2016

- El poder político y la influencia de Keiko Fujimori había crecido notablemente para el 2016. Sin embargo, solo alcanzó el 49.6% de votos, mientras que su oponente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) obtuvo el 50.4% (RPP, 2016). Fuerza Popular había perdido las elecciones generales, pero triunfó en el Congreso de la República con una rotunda mayoría parlamentaria. La estrategia del partido había sido renovar su imagen y desvincularse de la figura de Alberto Fujimori y de personas cercanas a él, lo que incrementó su popularidad.
- Desde el parlamento, **Fuerza Popular adoptó una actitud obstruccionista** contra el gobierno de PPK, lo cual generó malestar en la ciudadanía (Torres, 2020).

- En diciembre de 2017, **Keiko Fujimori y su hermano Kenji** (entonces congresista) iniciaron una **disputa** abierta en redes sociales y medios masivos, lo que provocó rumores sobre problemas internos en el partido (Tinoco, 2018).
- El 31 de enero de 2018, luego de que PPK indultara a Alberto Fujimori, Kenji Fujimori y **10 congresistas renunciaron a Fuerza Popular** por diferencias políticas y conformaron su propia agrupación. Como respuesta, el partido difundió los «mamanivideos» que comprometían la reputación del menor de los Fujimori (Tinoco, 2018).
- Pocos días después, Jorge Barata, exrepresentante de **Odebrecht**, declaró ante el Ministerio Público que dicha empresa había aportado 1 millón 200 mil dólares a la campaña de Keiko Fujimori en 2011 (Tinoco, 2018). Este hecho permitió que la lideresa y el partido fueran investigados por lavado de activos bajo la modalidad del «pitufeo». En lugar de aclarar los hechos, Fuerza Popular adoptó el silencio como estrategia (Perú21, 2019).
- Pocas semanas después, una investigación periodística difundió los «**CNM audios**» que revelaban una red de corrupción en el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), Poder Judicial y Ministerio Público, con presuntas relaciones estrechas con Keiko Fujimori (Tinoco, 2018).
- Con todo ello, el 31 de octubre de 2018, el Ministerio Público ordenó **prisión preventiva** por 36 meses contra Keiko Fujimori por el delito de lavado de activos. Del mismo modo, «se abrió una investigación en torno a la constitución de una organización criminal en el interior de Fuerza Popular» (Tinoco, 2018).

Elecciones congresales 2020

- A falta de liderazgo, y debido a los daños a su imagen y reputación, Fuerza Popular solo logró el 7.4% de votos en las elecciones congresales de 2020 (RPP, 2020).

Las investigaciones en contra de Keiko Fujimori continúan. No obstante, de acuerdo con La República (2020), el partido Fuerza Popular está buscando la manera de ser excluída de los delitos que se le imputan a su lideresa. Su nueva estrategia busca rescatar a la organización de la decadencia, pero no se conocen otros líderes políticos que podrían representar al partido con el mismo compromiso.

4.3.4.1 Análisis de la gestión de comunicación en crisis de Fuerza Popular.

Tabla 6. Matriz de análisis: Fuerza Popular

Descripción de la crisis	Tipo de crisis	Públicos afectados	Estrategia de respuesta	Consecuencias	Nivel de impacto
<i>Campaña electoral 2011</i>					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Justificación ▪ Culpar a otros ▪ Contraataque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza social ▪ Derrota electoral 	Moderado
<i>Campaña electoral 2016</i>					
Ataques de contendientes	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de imagen ▪ Desvinculación de Alberto Fujimori 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparación parcial de la imagen de la lideresa ▪ Recuperación parcial de confianza ▪ Derrota electoral presidencial ▪ Triunfo electoral parlamentario 	Moderado
<i>Gestión parlamentaria</i>					
Denuncias mediáticas por obstruccionismo	Crisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimización ▪ Clarificación de intenciones ▪ Confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Conflictos sociales ▪ Presión social para cerrar el Congreso 	Grave
Disputa entre Keiko y Kenji Fujimori	Crisis de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confrontación abierta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Disminución de influencia política 	Grave
Renuncia de diez congresistas	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de influencia política en el Congreso 	Moderado
Caso: Odebrecht	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Instituciones públicas ▪ Empresas privadas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Organizaciones políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silencio absoluto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Pérdida de legitimidad 	Grave
Caso: «CNM audios»	Crisis de reputación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electores ▪ Instituciones públicas ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Culpar a otros ▪ Blindaje a magistrados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza ▪ Rechazo público ▪ Conflicto social ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras 	Grave
Prisión preventiva de Keiko Fujimori	Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios de comunicación ▪ Militantes y simpatizantes ▪ Electores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negación ▪ Defensiva ▪ Culpar a otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de militantes y simpatizantes ▪ Disminución de influencia política y oportunidades futuras ▪ Derrota electoral en elecciones 2020 ▪ Existencia organizacional en riesgo 	Grave

Fuente: Elaboración propia (2020)

Nota: Es preciso explicar que, en los cuatro análisis, la categoría «Estrategias de respuesta» fueron recogidas de manera inductiva a partir de las respuestas que los dirigentes políticos brindaron a los medios de comunicación, durante la cobertura periodística de los casos mencionados. Asimismo, la categoría «Consecuencias» disgrega hechos comprobables a partir dos factores: 1) Demandas u opiniones sociales recogidas por los medios de comunicación y 2) resultados electorales que reflejan la percepción de los públicos respecto a las organizaciones políticas analizadas.

Finalmente, el «Nivel de impacto» de las crisis fue calificado como leve, moderado o grave en función de tres variables: **Mediatización de la crisis** (intensidad y duración del tema en la prensa); **impacto político** (cuánto influye la crisis en los ciudadanos, en sus simpatizantes, en la organización y, por ende, en los resultados electorales; e **impacto gubernamental** (afectación del ejercicio de poder y la influencia en el ejecutivo, legislativo o gobiernos subnacionales).

4.4 Resultados del análisis comparativo-inductivo

Para los fines de esta investigación, ha sido fundamental realizar un análisis comparativo-inductivo de los partidos políticos PAP, PNP, PPK y FP, a fin de identificar patrones o relaciones entre las diferentes crisis que enfrentaron.

En primer lugar, se ha podido observar que existe una relación inherente entre **liderazgo, organización política y gestión gubernamental** que definen la imagen y reputación de una agrupación ante los diferentes públicos. Es decir, **el comportamiento del líder, el desempeño de su partido político y el uso del poder en el gobierno** afectan positiva o negativamente la percepción de los grupos de interés y modifican su conducta respecto a toda la organización. Por lo tanto, una crisis en cualquiera de estos tres niveles puede ser catastrófica para la supervivencia de las agrupaciones políticas.

4.4.1 Nivel de liderazgo.

En este nivel, **las crisis de liderazgo son la principal fuente de destrucción de las agrupaciones políticas en el Perú**. El análisis comparativo entre el PAP, PNP, PPK y FP revela que este tipo de crisis ocurrió con mayor frecuencia en cada uno de ellos y su impacto generalmente fue devastador. Esto, debido a que las organizaciones políticas son sumamente personalistas. Es decir, están cohesionadas por una persona y no necesariamente por una ideología. Ahí su principal debilidad, pues una crisis de liderazgo significa un golpe directo al corazón del partido.

El panel de expertos, en su totalidad, coincide en que las crisis de liderazgo son las más peligrosas en el escenario peruano. Por ejemplo, el periodista Camacho (2020) explica que el problema de nuestras organizaciones políticas es que no realizan actividad partidaria, sino que se activan únicamente para las contiendas electorales; en consecuencia, no existen como tal para los electores. Por lo tanto, su imagen y reputación (buena o mala) son solo un reflejo de la imagen y reputación de su líder, quien concentra toda la atención de los electores.

Debemos recordar que **la imagen es la percepción que los públicos forman en su mente en base a todo lo que la organización (en este caso líder) comunica de sí misma**. Mientras que **la reputación es la valoración positiva o negativa que realizan dichos públicos en base a su comportamiento**. En la política peruana, la suma de estas dos variables determina el éxito o fracaso de los partidos políticos en las urnas.

Tal como señala Jochamowitz (2020), «**la ciudadanía no evalúa la imagen y reputación de la organización política, sino la del candidato...** en la nueva democracia, un tanto populista, el elector busca alguien con quién identificarse. Por tanto, la imagen y reputación del líder es valiosa».

En cambio, Camacho (2020) cree más bien que «los peruanos no emitimos nuestro voto pensando en quién es el mejor candidato o quién tiene las mejores propuestas... en realidad, votamos en contra de quien que no queremos que nos gobierne». Este enfoque, sin embargo, no desacredita el valor de la imagen y reputación de los líderes políticos, pues un voto por oposición es, al mismo tiempo, el resultado de una grave crisis de liderazgo en el partido político repudiado. «Alan García, Ollanta Humala y Pedro Pablo Kuczynski, por ejemplo, no ganaron las elecciones por ser los mejores, sino porque la población se oponía a que Keiko Fujimori tomara el poder» (Camacho, 2020).

En ese sentido, Luque (1996) advierte que los atributos que configuran la imagen y reputación de los líderes políticos en el imaginario colectivo pueden agruparse de la siguiente manera:

- a. *Cualidades humanas*: Simpatía, honestidad, honradez, sinceridad, etc.
- b. *Cualidades intelectuales*: Inteligencia, experiencia, nivel cultural, etc.
- c. *Cualidades políticas*: Experiencia política, aceptación en la organización, capacidad de negociación, etc.
- d. *Cualidades de comunicador*: Oratoria, imagen, actuación ante los medios de comunicación, etc.

Con estas cualidades como base, las organizaciones políticas deben definir la imagen que quieren proyectar del líder y las acciones de comunicación que se requieren para lograrlo. Para Fernández, Hernández & Ocampo (2007), la imagen debe ser congruente con los valores y la biografía de su representante político, mientras que la comunicación debe contemplar estrategias verbales y no verbales: estilo y tono de comunicación, apariencia física, color y tipo de vestimenta, símbolos, gestos, conducta, entre otros códigos que cobran significados relevantes para los públicos. Un error o inconsistencia entre estos elementos puede desatar una crisis de liderazgo y, en consecuencia, una percepción negativa en los públicos y el fracaso de la organización.

Una crisis de liderazgo, entonces, puede definirse como toda situación adversa que amenaza la imagen y reputación del candidato o representante político ante los electores. Este tipo de crisis deriva, principalmente, de un mal manejo comunicacional, ataques de contendientes, denuncias mediáticas que ponen en entredicho la capacidad u honorabilidad del líder, disputas de poder entre dirigentes de un mismo partido, faltas morales o una trayectoria cuestionable en cargos públicos anteriores.

Para comprender mejor cómo se producen las crisis de liderazgo, profundizaremos en las principales causas y consecuencias que se identificaron en los casos PAP, PNP, PPK y FP.

Crisis de liderazgo por errores de comunicación:

Al analizar los casos de manera individual encontramos que, en su primera postulación a la Presidencia de la República, Ollanta Humala y Pedro Pablo Kuczynski cometieron varios errores de comunicación fundamentales: El primero, representante de la izquierda socialista, utilizó un discurso radical, una actitud rígida y una camiseta roja como estrategia de campaña en el año 2006. Tres elementos que personificaron en él la revolución, el comunismo y la lucha armada. Su intención, en realidad, era apelar al voto protesta de los menos favorecidos, pero en cambio configuró una imagen atemorizante de él mismo en la mente de los electores. En consecuencia, perdió las elecciones. Kuczynski, por otro lado, encontró tropiezos en su propia personalidad, su apariencia física y su falta de habilidad para la oratoria. Es que su comportamiento elitista, su avanzada edad y su lenguaje excesivamente técnico formaron una barrera que impedía a los electores identificarse con él y comprender sus mensajes adecuadamente. Por lo tanto, en los comicios de 2011, su imagen en la mente de los públicos era difusa y débil. Inevitablemente, fue derrotado. En las dos situaciones, el manejo inadecuado de la comunicación verbal y no verbal afectó el desempeño político de ambos líderes. Corregir esos errores, durante su segunda postulación, fue fundamental para relacionarse mejor con los públicos y alcanzar el sillón presidencial.

De manera adicional podemos mencionar el caso de Alfredo Barnechea, líder del partido político Acción Popular, cuya conducta (comunicación no verbal) desató una crisis de liderazgo de consecuencias fatales. En las presidenciales de 2016, Barnechea era el rostro nuevo y más prometedor de las contiendas electorales. En poco tiempo había alcanzado el segundo lugar en los sondeos de intención de voto y se perfiló como quien podría derrotar a Keiko Fujimori. Sin embargo, en su gira de campaña se negó a comer el chicharrón que le

ofreció una mujer humilde en un mercado y devolvió bruscamente el sombrero que le regaló un campesino. Estos comportamientos, televisados y comentados en las redes sociales, pusieron en duda su calidad humana y arruinaron su carrera política. «La imagen soberbia se convirtió en el punto débil de quien era reconocido como uno de los candidatos más dotados intelectualmente entre los diez que se disputaban la Presidencia del Perú» (Clarín, 2016).

Crisis de liderazgo por ataques de oposición:

Otra causa importante de las crisis de liderazgo es la contrapropaganda. Es decir, ataques de opositores que buscan desacreditar, deslegitimar o poner en duda la imagen y reputación de un determinado líder político en base a argumentos verídicos o falsos. La contrapropaganda no es un riesgo inesperado, sino más bien previsible y, por tanto, requiere estrategias de respuesta planificadas que muchas veces no existen.

Por ejemplo, en las elecciones generales de 2006, los adversarios de Ollanta Humala encontraron la manera de utilizar su discurso socialista, su color partidario y su relación con el presidente venezolano Hugo Chávez para sindicarlo como “rojo”, un término popular atribuido a los integrantes de grupos terroristas. Pese a su creciente popularidad, la contrapropaganda cumplió su objetivo de sembrar miedo y desconfianza en un país que aún tenía en la memoria la fatalidad de un conflicto armado de casi dos décadas. Los ataques dañaron la imagen que los electores tenían de Humala y le retiraron su voto.

Una situación similar ocurrió con Pedro Pablo Kuczynski en el año 2011. Sus contrincantes emprendieron en su contra una campaña de desprestigio en base a su edad y su ascendencia. En otras palabras, lo acusaron de ser demasiado viejo para gobernar y por tener raíces estadounidenses. Dos razones que podrían parecer irrelevantes pero que socavaron su relación con los públicos

Como ya es habitual en las campañas electorales, Alan García y Keiko Fujimori tampoco fueron ajenos a los ataques de oposición. En 2001 y 2006, los adversarios de García no dejaron pasar ninguna oportunidad para criticarlo públicamente por la grave crisis económica de su primer gobierno. Mientras que, en 2011 y 2016, los contendientes de Keiko Fujimori la vincularon indirectamente con los graves delitos cometidos por su padre Alberto Fujimori y Vladimiro Montesinos, presidente y asesor presidencial, respectivamente, entre 1990 y 2001.

Como se dijo previamente, la contrapropaganda no necesariamente está sustentada en hechos verídicos o significativos. Sin embargo, tiene el potencial de distorsionar la imagen que los electores tienen de los líderes políticos. Con un buen manejo comunicacional de por medio, esos hechos no deberían ser tan destructivos, a menos que existan elementos probatorios, incriminatorios o vinculantes.

Crisis de liderazgo por conductas inadecuadas:

Tal como se ha visto hasta el momento, las crisis de liderazgo por errores de comunicación o ataques de oposición pueden configurar una imagen difusa o negativa del líder en el imaginario colectivo. No obstante, con una gestión adecuada de intangibles, esta imagen puede redefinirse para recuperar la confianza de los públicos. Así lo hizo en su momento Alan García al ofrecer disculpas públicas por los errores políticos de su primer gobierno; Ollanta Humala al suavizar su discurso y blanquear el color de su vestimenta; Pedro Pablo Kuczynski al revitalizar su apariencia física y clarificar sus mensajes; Keiko Fujimori al distanciarse de la figura de Alberto Fujimori. En todos los casos, la corrección de errores jugó un papel importante en los resultados de votación.

Sin embargo, existe otro tipo de faltas que traspasan las barreras de la imagen y golpean la reputación de los políticos. En este caso, las crisis de liderazgo derivan de conductas inadecuadas y, por lo tanto, son más difíciles de reconciliar, sobre todo si transgreden valores morales, legales, sociales, culturales o religiosos.

Para explicarlo mejor, podemos referirnos al caso Odebrecht, cuyos tentáculos de corrupción alcanzaron a los líderes de los cuatro partidos políticos analizados. Hasta el momento en que se terminó el presente estudio de investigación, el Ministerio Público había recabado testimonios de altos funcionarios de la empresa constructora Odebrecht que afirmaban haber pagado sobornos millonarios a Alan García a cambio de la adjudicación del Metro Lima y haber aportado a las campañas de Ollanta Humala y Keiko Fujimori, pero estos dineros no habían sido declarados ante las instituciones correspondientes. Asimismo, una investigación periodística en 2017 reveló que las empresas de Pedro Pablo Kuczynski, First Capital y Westfield Capital, habían contratado con Odebrecht cuando él ya era Presidente de la República, lo cual ponía en tela de juicio su calidad moral. Evidentemente, los cuatro líderes políticos negaron los hechos, pero su reputación, y la reputación de sus respectivas

organizaciones, se vio gravemente resquebrajada ante los electores, quienes manifestaron su rechazo en las elecciones parlamentarias de 2020.

Pero hablar de crisis de liderazgo por conductas inadecuadas no solo se refiere a la corrupción, sino a todo comportamiento que los públicos evalúan de forma negativa de acuerdo con sus criterios de valores. A manera de ejemplo, podemos mencionar dos casos adicionales:

Para 2016, César Acuña, líder del Alianza Por el Progreso era el rostro refrescante de las contiendas electorales. No tenía facilidad de palabra, pero su historia y sus acciones daban crédito de sus valores morales. Humilde, honesto y trabajador, Acuña era el candidato ideal y las personas podían identificarse realmente con él. Sus oponentes no encontraban la manera de mermar su creciente popularidad hasta que, a través de un informe periodístico, se conoció que César Acuña había publicado como suyo un libro de su profesor y había plagiado varias páginas de su tesis doctoral. Esta falta ética bastó para sacarlo de la carrera electoral (Semana, 2016).

En otro escenario, durante la campaña para las elecciones parlamentarias de 2020, el líder del Partido Morado, Julio Guzmán, protagonizó un escándalo mediático por cometer adulterio. Lo peculiar en este caso es que Guzmán no era candidato al Congreso, pero sí realizaba campañas de apoyo a su partido. Además, la infidelidad había ocurrido dos años atrás pero recién había salido a la luz. Aún así, sus oponentes cuestionaron sus valores morales y el partido sufrió las consecuencias en las urnas (Tenorio, 2020).

Es claro que los públicos evalúan el comportamiento del líder de manera permanente. Por tanto, una conducta inadecuada rompe las relaciones de confianza de por sí ya frágiles.

Crisis de liderazgo por intromisión o disputas de poder:

En otros casos, las crisis de liderazgo pueden originarse en el seno de la organización política y, a partir de ello, provocar otros tipos de crisis.

Por ejemplo, durante la campaña política de 2006, la sobreexposición mediática de su padre y hermano (Isaac y Antauro Humala) le restaban protagonismo a Ollanta Humala, el verdadero candidato. Asimismo, durante su gobierno, la excesiva participación de la Primera Dama, Nadine Heredia, en la política pública opacó su desempeño y dañó su imagen ante

los ciudadanos. En ambos casos se configuró una crisis de liderazgo por intromisión de personajes secundarios.

Una situación aún más perjudicial ocurrió el 2018 en el partido político Fuerza Popular, cuando Keiko Fujimori y su hermano Kenji iniciaron una disputa de poderes que trascendió en los medios de comunicación. Esta situación no solo dañó la imagen de ambos líderes, sino que dividió a la que era considerada la organización política más fuerte de entonces.

Como explica Oberto-Besso (2020), Keiko Fujimori no supo responder a esta crisis sino con la confrontación. Sin embargo, su liderazgo se vio debilitado y terminó en un cisma del partido y el debilitamiento de su influencia y poder en el parlamento.

Las crisis de liderazgo por intromisión o disputas de poder son particularmente perjudiciales porque dividen el apoyo electoral (de por sí ya inestable) entre dos figuras de una misma agrupación. O, como en el caso de Fuerza Popular, pueden quebrar la cohesión entre militantes y simpatizantes.

Consecuencias de las crisis de liderazgo:

En los cuatro casos analizados, **las crisis de liderazgo tuvieron como principales consecuencias la pérdida de confianza de la ciudadanía y la derrota electoral** del partido. Ahora bien, si el fin supremo de cualquier organización política es llegar al gobierno, entonces la imagen y la reputación de los líderes son de vital importancia para partidos tan personalistas como los peruanos. De ahí que **los expertos identifican a las crisis de liderazgo como las más cruciales y recurrentes en el Perú.**

Los periodistas políticos entrevistados coinciden en que perder la confianza de la ciudadanía es realmente grave porque impacta en el desempeño de la organización a todo nivel:

Cuando el partido pierde la confianza ciudadana, cuando se pone en entredicho la reputación de los líderes o dirigentes del partido, se quiebra la unidad entre los militantes y se pierde influencia política. Pero, más grave aún, se pierde las elecciones (Oberto-Besso, 2020).

Jochamowitz (2020) agrega que «las ánforas son la prueba de fuego de los partidos políticos. Por tanto, la derrota electoral es el resultado de la desconfianza social».

4.4.2 Nivel organizacional.

Es verdad que, en países como el Perú, los electores evalúan fundamentalmente la conducta del líder antes de otorgarle o retirarle su confianza a la organización que él representa. Sin embargo, eso no significa que el funcionamiento, la estructura y los valores partidarios sean irrelevantes. Por el contrario, representan la fuerza política del candidato, le otorgan legitimidad y ayudan a fortalecer su imagen y reputación ante los públicos. Por lo tanto, una crisis a nivel organización tiene un efecto sísmico en los otros dos niveles (liderazgo y gubernamental).

De acuerdo con los casos analizados, se ha podido identificar dos tipos de crisis que afectan directamente al nivel organizacional:

Crisis de reputación:

Las crisis de reputación derivan de las infracciones a los valores organizacionales por parte de los militantes o simpatizantes. En otras palabras, una mala conducta colectiva puede dañar el prestigio del partido político y, en consecuencia, ensombrecer la reputación de los candidatos o funcionarios públicos de la misma agrupación. O, lo que es peor, quebrar las relaciones de confianza con los públicos.

Este tipo de crisis implica, entre otras cosas, indisciplina, violaciones al reglamento organizacional, comportamiento inadecuado de militantes y simpatizantes, malos manejos de los aportes y fondos del partido o, simplemente, un mal desempeño político en los asuntos públicos del país.

Podemos citar, por ejemplo, la actitud obstruccionista de los congresistas de Fuerza Popular en contra del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski y Martín Vizcarra, entre 2016 y 2019. Pese a que el voto de los electores les había permitido tener la mayoría parlamentaria en las elecciones de 2016, su comportamiento en base a intereses particulares produjo una crisis de reputación muy grave. Al final de su periodo, el 84% de los ciudadanos desaprobaba su desempeño y el 70% exigía el cierre del Congreso, lo cual ocurrió inevitablemente en 2019 (Gestión, 2019). El rechazo social, evidente en las encuestas, incidió además en la lideresa de Fuerza Popular, Keiko Fujimori, cuya desaprobación alcanzó el 81% (Andina, 2019).

A esto, además, se sumó la pelea pública entre Keiko Fujimori y su hermano Kenji, y los intentos de este último por comprar votos para salvar a Pedro Pablo Kuczynski de la vacancia a cambio de beneficios ilícitos en obras públicas.

En otro escenario, el Partido Aprista Peruano y el Partido Nacionalista Peruano vivieron situaciones similares durante el mandato de sus respectivos líderes. En el caso de Alan García, algunos funcionarios de su confianza estuvieron involucrados en concesiones ilícitas de lotes petroleros (caso «petroaudios»). Mientras que, en el gobierno de Ollanta Humala, una de sus ministras fue acusada de rastrear las comunicaciones de políticos, periodistas y empresarios a través de la Dirección Nacional de Inteligencia. En ambos casos, los líderes deslindaron responsabilidades, pero los niveles de aprobación reflejaron una pérdida significativa de reputación.

La crisis de reputación más grave, no obstante, fue la que provocó el caso Odebrecht en cada una de las organizaciones políticas analizadas. Si bien la ley peruana no impide a los partidos recibir donativos o aportes monetarios de entidades privadas, aceptarlo de una empresa corrupta era ya un riesgo muy grande para su reputación. Lo peor, sin embargo, fue no haberlo declarado en las instituciones correspondientes. Este acto configuró el delito de lavado de activos dentro de las organizaciones.

Este caso significó para el país un verdadero remezón que generó un daño considerable en la credibilidad de la mayoría de las organizaciones políticas. Los principales partidos se vieron envueltos en este andamiaje de corrupción cuyas raíces, según se confirmó, están muy asentadas en nuestro sistema de representación (Oberto-Besso, 2020).

De igual manera, Camacho (2020) advierte que la percepción que la gente tiene de las organizaciones políticas es negativa y está asociada principalmente a la corrupción, lo cual es grave porque les resta posibilidades de trascender en el tiempo.

Crisis interna:

Como se ha explicado anteriormente, una de las características que comparten los partidos políticos PAP, PNP, PPK y FP es que son bloques personalistas que giran siempre en torno al mismo líder. Por lo tanto, su objetivo no es fortalecerse a sí mismos como organización, sino al candidato. Como se evidencia en el análisis comparativo, esa dependencia es su debilidad más grande por dos razones: primero, un golpe directo a la imagen o reputación del líder daña la imagen y reputación del partido en igual medida; segundo, Las crisis de liderazgo pueden producir, a su vez, graves **crisis internas** que **implican rompimiento de**

alianzas, división en la militancia por desacuerdos ideológicos, o debilitamiento organizacional por la caída o pérdida del líder.

Por ejemplo, la muerte de Alan García y el déficit de líderes dentro del partido ha sido fulminante para el Partido Aprista Peruano que no logró ni un solo escaño en las elecciones parlamentarias de 2020. Asimismo, la prisión preventiva de Ollanta Humala, Keiko Fujimori y Pedro Pablo Kuczynski, por el caso Odebrecht, ha puesto a sus respectivas agrupaciones al borde del colapso.

Para Mayhure (2020), las crisis internas de los partidos, como resultado de los recientes hechos de corrupción que alcanzaron a los principales líderes políticos, podrían provocar la extinción de sus respectivas organizaciones. En ese sentido, sostiene que es un error que los partidos políticos se aferren a los mismos líderes por tantos años, pues el tiempo y la acumulación de errores ha producido en ellos un desgaste severo como figuras públicas.

El Apra no tiene otro Alan García, el fujimorismo solo es Keiko, el nacionalismo no encuentra a otro Humala, Peruanos Por el Cambio prácticamente ha desaparecido con la renuncia a PPK. Aún así, los partidos políticos no han sido capaces de formar nuevos líderes que los lleven al poder, pese a que sus candidatos habituales fueron alcanzados por denuncias de corrupción (Villarreal, 2020).

Como advierten los expertos entrevistados, la actividad partidaria y formación de nuevos líderes debiera ser una estrategia clave de las organizaciones políticas, más aún cuando la legislación peruana actual impide la reelección inmediata de presidentes y congresistas. Sin embargo, la postulación de los mismos candidatos en cada proceso electoral pone en evidencia que los partidos políticos analizados no se preocupan demasiado por el *qué hacer*, sino por el *quién debe hacerlo*. Y Para ellos, el *quién* es siempre la misma persona. Si fuera al revés y el *qué hacer* importara más, no afectaría tanto la pérdida de un líder, pues otro militante bien preparado podría asumir el liderazgo y continuar el trabajo con el mismo ideario político y una mejor agenda social.

Como explica Camacho (2020), el problema de los partidos políticos peruanos es que no realizan actividad partidaria que los fortalezca como institución. En países como Argentina es diferente, porque los partidos políticos están siempre activos sin depender del líder. Por tanto, los medios de comunicación hacen cobertura periodística permanente de las reuniones y decisiones que toman como organización. Así, las personas evalúan su desempeño en los

asuntos públicos. En el Perú, en cambio, la atención de los medios está enfocada únicamente en los candidatos o gobernantes.

A nivel organizacional, la actividad partidaria es de suma importancia para debatir temas de interés social y tomar decisiones. Asimismo, para identificar nuevos líderes y formarlos bajo un ideario político. Lamentablemente, eso no se hace en nuestro país. La ideología política ni siquiera existe como tal, salvo en el APRA. En consecuencia, cuando pierden un líder, terminan prestándose candidatos para las campañas electorales o invitan a personajes populares que ni siquiera tienen formación política (Camacho, 2020).

Consecuencias de las crisis de reputación y las crisis internas:

De acuerdo con lo analizado, **las crisis de reputación estuvieron generalmente asociadas con la desaprobación o pérdida de confianza de los públicos**; mientras que **las crisis internas tuvieron como consecuencias la pérdida de militantes y simpatizantes, pérdida de poder e influencia política y la disminución de oportunidades futuras de llegar al poder** por la caída del líder.

Desde su punto de vista, Camacho (2020) argumenta que perder influencia política es una consecuencia particularmente peligrosa, sobre todo durante el ejercicio del poder político.

La renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, por ejemplo, ha provocado la desaparición de su partido; en consecuencia, el presidente Martín Vizcarra se ha quedado sin representación parlamentaria que lo respalde. No tiene de dónde sacar ministros y su trabajo es frecuentemente obstruido por las otras agrupaciones.... esa es una muestra de que ha perdido influencia política (Camacho, 2020).

4.4.3 Nivel gubernamental.

Gestionar la imagen y reputación requiere un trabajo permanente de las organizaciones políticas, antes, durante y después de los procesos electorales. No obstante, por su naturaleza, la mayoría de los partidos políticos peruanos se activan únicamente en campañas. Esto es un error en la medida en que el desempeño de sus líderes electos, en cualquier nivel del gobierno, estará bajo la atenta mirada de los públicos y su evaluación impactará en las contiendas electorales futuras.

Por lo tanto, **las decisiones políticas equivocadas, la mala administración pública, las arbitrariedades y el ejercicio inadecuado de la autoridad política son detonantes de crisis de poder** que impactarán significativamente en la imagen y reputación de los líderes y de sus agrupaciones.

Crisis de poder:

En su segundo mandato, entre 2006 y 2011, Alan García enfrentó dos casos principales de crisis de poder que le restaron legitimidad y provocaron protestas masivas en su contra. El primero de ellos fue causado por los indultos que concedió a reos condenados por narcotráfico y, el segundo, por la mala gestión del conflicto social en Bagua, Amazonas, donde 33 personas (entre nativos y policías) perdieron la vida en medio de un enfrentamiento. A esto, podemos añadirle como antecedente la grave crisis económica que sufrió el país durante su primer gobierno, siendo este un argumento perfecto de sus opositores para fomentar el rechazo hacia el Partido Aprista Peruano en lo sucesivo.

Pero si queremos referirnos específicamente a crisis derivadas del uso inapropiado del poder político es inevitable referirnos a Fuerza Popular y Peruanos Por el Kambio, cuyas acciones además colocaron al país en situaciones de gran inestabilidad:

El 7 de julio de 2018, una investigación periodística puso al descubierto una serie de audios que comprometía a funcionarios y jueces del Consejo Nacional de la Magistratura en una red de corrupción y tráfico de influencias (IDL Reporteros, 2018). Había, además, indicios de que Keiko Fujimori tenía poder e influencia sobre esta organización criminal. No obstante, cuando se iniciaron las investigaciones, el Congreso de la República (en su mayoría del partido Fuerza Popular) se negó a acusar constitucionalmente a los implicados, lo cual fue calificado por la minoría como blindaje a la corrupción. Esa fue una de las muchas veces que la bancada fujimorista aprovechó su poder político para obstruir reformas que el país exigía pero que no convenían a sus intereses partidarios.

Por otra parte, a finales de 2017, Pedro Pablo Kuczynski utilizó sus facultades como Jefe de Estado para indultar al expresidente Alberto Fujimori, quien cumplía condena por delitos de lesa humanidad. La decisión había sido parte de unas negociaciones con Kenji Fujimori, hermano menor de la lideresa de Fuerza Popular, a cambio de evitar su vacancia presidencial. Finalmente, cuando los hechos salieron a la luz, Kuczynski perdió todo el apoyo social que le quedaba y se vio obligado a renunciar a su cargo y al partido. Cabe resaltar, además, que

PPK había ganado las elecciones de 2016 gracias al voto antifujimorista, de modo que el indulto fue tomado como una traición por sus electores.

En cambio, la decisión de Martín Vizcarra de disolver el Congreso de la República en el año 2019 tuvo un efecto positivo en su imagen y reputación, pese a que muchos analistas políticos calificaron su decisión como inconstitucional. No obstante, el repudio masivo al parlamento sirvió para que la mayoría de los ciudadanos le dieran su respaldo al nuevo presidente.

Consecuencias de las crisis de poder:

Si algo tienen en común todas las crisis de poder identificadas en este análisis, es que todas ellas resultaron en conflictos sociales masivos. Ya sean protestas, movilizaciones o enfrentamientos entre unos grupos y otros. Todo eso, además de un daño severo a la imagen y reputación de los partidos políticos.

A final de cuentas, según Mayhure (2020), el mal uso de poder en el gobierno pasa factura a las agrupaciones políticas, tanto que pueden llegar a desaparecer si no se aplican las medidas correctivas a tiempo.

Como advierten Reyes & Munch (2000) si los funcionarios públicos de un partido han realizado una buena gestión, será más fácil para los candidatos de la misma agrupación realizar política debido a la buena imagen que crearon ante la ciudadanía. Imagen y reputación que PAP, PNP, PPK y FP no supieron cuidar cuando tuvieron la oportunidad.

Por último, es preciso resaltar el papel que jugaron los medios de comunicación masivos en todas las crisis políticas de PAP, PNP, PPK y FP. Una vez que detonaron las crisis, los medios de comunicación, incluyendo las redes sociales, ayudaron a configurar la opinión pública y, por ende, una determina imagen y reputación de los partidos políticos en la mente de los electores. Por tanto, la gestión de las crisis en el escenario político debe incorporar siempre una estrategia mediática.

4.4.4 Cuadro comparativo.

En base a lo analizado, se presenta este cuadro resumen que permite observar y comparar la frecuencia en que ocurren las crisis y cuáles son sus principales consecuencias:

Tabla 7. Análisis comparativo de partidos políticos.

Organizaciones políticas	Número de crisis analizadas	Tipos de crisis				Públicos afectados						Consecuencias				Nivel de impacto			
		Crisis de liderazgo	Crisis de reputación	Crisis internas	Crisis de poder	Electores	Medios de comunicación	Militantes y simpatizantes	Instituciones públicas	Empresas privadas	Organizaciones políticas	Pérdida de confianza de los electores	Pérdida de militantes y simpatizantes	Disminución de influencia política y oportunidades futuras	Derrota electoral	Conflictos sociales	Leve	Moderado	Grave
Partido Aprista Peruano	10	4	1	2	3	10	10	4	1	4	1	7	3	3	2	2	0	4	6
Partido Nacionalista Peruano	11	6	2	2	1	11	11	9	1	2	2	7	3	4	3	0	1	4	6
Peruanos Por el Kambio	7	3	1	1	2	7	7	4	0	1	4	5	3	2	1	2	0	3	4
Fuerza Popular	8	3	2	2	1	7	8	6	2	1	1	4	2	4	3	2	0	3	5
TOTALES:	36	16	6	7	7	35	36	23	4	8	8	23	11	13	9	6	1	14	21

Fuente: Elaboración propia (2020)

- i. En las cuatro organizaciones políticas, **las crisis de liderazgo ocurrieron con mayor frecuencia** que las otras tres.
- ii. Las crisis afectan principalmente a tres públicos: **Medios de comunicación** (quienes canalizan los escándalos), **electores** (público objetivo de los partidos políticos) y **militantes y simpatizantes** (quienes se ven afectados por lo que se dice de su organización).
- iii. Las principales consecuencias de las crisis son: **pérdida de confianza de los electores, pérdida de militantes y simpatizantes, y disminución de influencia política y oportunidades futuras.** La suma de todas ellas, durante los procesos electorales, conducen a la **derrota electoral.**
- iv. Finalmente, es preciso indicar que la mayoría de **las crisis tuvieron un impacto grave o moderado en la imagen y reputación** de las organizaciones políticas analizadas.

4.4.5 Caracterización de crisis políticas.

Las constantes identificadas en el análisis comparativo de los cuatro partidos políticos permiten deducir cuatro **categorías**, o tipos de crisis, que afectan a este tipo de organizaciones:

Tabla 8. Tipología de las crisis políticas.

Tipo de crisis	Caracterización
Crisis de liderazgo (Relativo a candidatos o dirigentes)	<ul style="list-style-type: none">▪ Cuestionamientos a la capacidad de liderazgo.▪ Intromisión o disputas de poder entre líderes.▪ Imagen difusa o negativa de los líderes políticos.▪ Mal manejo de comunicación con los públicos.▪ Ataques a los dirigentes por parte de opositores.▪ Faltas morales o cuestionamientos a la honorabilidad.▪ Mala reputación por gestiones pasadas en el gobierno.
Crisis internas (Relativo a la organización, al aparato de partido)	<ul style="list-style-type: none">▪ Desacuerdos ideológicos entre militantes de la misma organización política.▪ División entre militantes o rompimiento de alianzas.▪ Incumplimiento de normas de participación política.▪ Carencia de líderes potenciales
Crisis de reputación (relativo a cómo actúa la organización y cuánto respeta los valores de la comunidad)	<ul style="list-style-type: none">▪ Faltas administrativas en la organización política.▪ Problemas de organización, manejo de fondos o rendición de cuentas.▪ Comportamiento inadecuado de militantes o simpatizantes que afectan a la agrupación.▪ Desempeño político inadecuado o deficiente en los asuntos públicos del país.
Crisis de poder (Relativo al uso de la autoridad política)	<ul style="list-style-type: none">▪ Uso inadecuado del ejercicio del poder durante la gestión gubernamental de los líderes.▪ Decisiones equivocadas en la administración pública.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5 Modelo de gestión comunicacional de crisis política, una propuesta para las organizaciones políticas del Perú

Comprender la naturaleza de las organizaciones políticas y las amenazas que la acechan ha sido un trabajo crucial para elaborar el **Modelo de gestión comunicacional de crisis política**. Se trata de una propuesta estratégica y práctica que tiene en cuenta la importancia de cuidar la imagen y reputación de los partidos políticos ante los electores, más aún cuando no disponen de un equipo amplio de comunicaciones que se encargue de ello.

En ese sentido, como ya se explicó al inicio de esta investigación, el modelo de gestión tiene por objetivo proteger, reparar y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas frente a las crisis. Para lograrlo, la propuesta se divide en tres etapas: Preparación, Confrontación y Recuperación. Todas ellas contemplan acciones y estrategias para cada fase de evolución de las crisis.

MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL DE CRISIS POLÍTICA

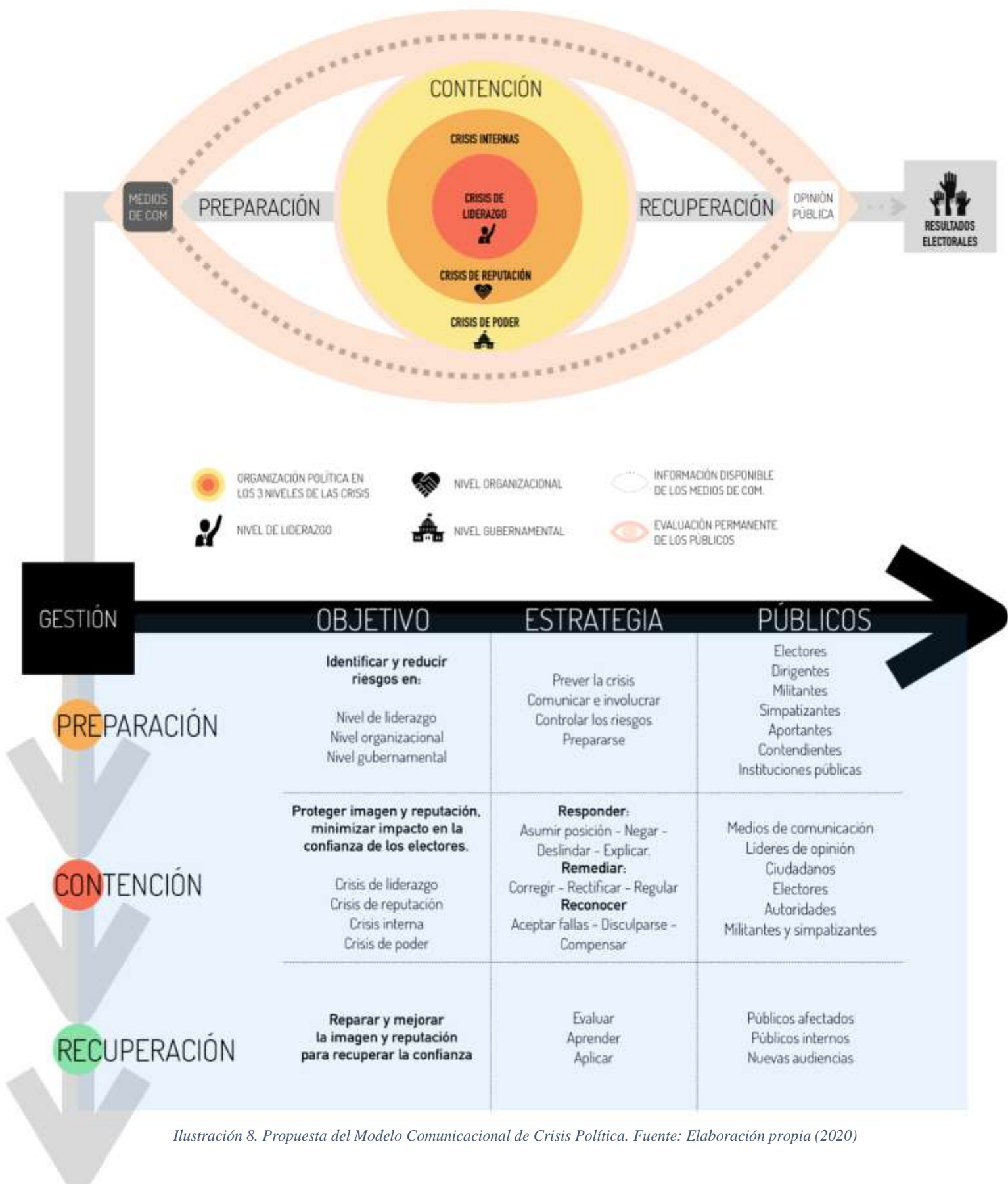


Ilustración 8. Propuesta del Modelo Comunicacional de Crisis Política. Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5.1 Naturaleza de las crisis políticas.

Primero, los partidos políticos en el Perú son sumamente personalistas. Por lo tanto, el nivel de liderazgo es el núcleo central de la organización y la atención de los públicos recae sobre él, en primer lugar. De modo que la evaluación de su imagen y reputación, como resultado de una conducta positiva o negativa, se proyectará en los otros dos niveles: Organizacional y Gubernamental.

Segundo, las crisis siempre tienen un efecto sísmico en los partidos políticos debido a su naturaleza. Es decir, la detonación de una crisis en cualquier nivel produce ondas expansivas que impactan en los otros niveles de la organización y pueden activar riesgos potenciales. Por ejemplo, una crisis de liderazgo podría generar una crisis interna. Asimismo, una crisis de poder podría configurar una crisis de reputación.

El esquema superior facilita la comprensión de los dos conceptos previos. La **organización política está representada por tres círculos concéntricos**. Estos, a su vez, están **diferenciados por colores de acuerdo al nivel de riesgo en que pueden ocurrir las crisis**. El núcleo corresponde al nivel de liderazgo y es de color rojo por su alto grado de peligrosidad; el naranja representa al nivel organizacional; mientras que el amarillo al nivel gubernamental. Además, la **organización política** en su conjunto **está ubicada al interior de un ojo humano que simboliza la atención y evaluación permanente de los públicos**.

El diagrama inferior, en cambio, es un cuadro de doble entrada que resume los objetivos, estrategias y públicos que intervienen en cada etapa de la crisis: Preparación, Confrontación, Recuperación.

4.5.2 Stakeholders.

Gestionar una crisis es importante para proteger las relaciones de confianza con los públicos. Para las organizaciones políticas, este es un objetivo clave porque su principal fuente de intercambio con ellos es su imagen y reputación.

Sus *stakeholders* son:

- i. Medios de comunicación**, porque trasladan la información a los otros públicos y juegan un rol clave en la propagación de las crisis.

- ii. **Líderes de opinión**, quienes orientan la opinión de los públicos respecto a las organizaciones políticas.
- iii. **Electores**, quienes evalúan la conducta de las organizaciones políticas de manera permanente, en base a la información de los medios, y deciden otorgarles o retirarles su confianza en las urnas.
- iv. **Ciudadanos**, pues existen grupos que no necesariamente sufragan pero sí forman parte de la opinión pública e influyen en la decisión de otros.
- v. **Dirigentes, militantes y simpatizantes**, pues son la fuerza política que trabaja con el objetivo de colocar a sus líderes en el gobierno.
- vi. **Aportantes y benefactores**, quienes garantizan los recursos para las campañas electorales.
- vii. **Organizaciones políticas**, pues son contendientes que aprovechan los errores y las crisis de otros para ganar una mayor cuota de votantes.
- viii. **Autoridades e instituciones públicas**, porque su trabajo e intereses se ven seriamente afectados por las organizaciones políticas que llegan al poder.
- ix. **Empresas privadas**, porque dependen de las políticas públicas y aportan al desarrollo del país.

4.5.3 Gestión comunicacional de crisis política.

I. Preparación:

Esta es la etapa preventiva. Por lo tanto, **su objetivo es identificar riesgos o amenazas** que podrían dañar la imagen y reputación de la organización política, a fin de **reducir las probabilidades de que ocurran**.

A decir de Oberto-Besso (2020), esta podría ser la etapa más relevante de todas, pues es el momento en que se reconocen situaciones que en el corto o largo plazo pueden convertirse en crisis políticas. La preparación, por tanto, permitirá corregirlas en etapa embrionaria o reducir su impacto cuando sucedan.

En concordancia, Mayhure (2020) afirma que «la preparación evitará que, cuando detone la crisis, se cometan errores por actuar de manera improvisada o desesperada».

Estrategias:

Prever. Anticiparse a las crisis es fundamental. Por tanto, es preciso investigar, recoger información y escuchar a los públicos a fin de diagnosticar los riesgos potenciales en los tres niveles de la institución: Liderazgo, Organizacional, Gubernamental.

- Escuchar y analizar a los públicos internos y externos.
- Identificar riesgos y amenazas en cada escenario político.
- Elaborar un mapa de riesgos de acuerdo con la probabilidad de que ocurran, el nivel impacto en la imagen y reputación y los públicos que podrían verse afectados.

Comunicar e involucrar. Es probable que la responsabilidad de gestionar los riesgos recaiga sobre una persona o un equipo de personas. Sin embargo, para reducirlos será fundamental el compromiso y la participación activa de los militantes, dirigentes y cuadros directivos de la organización.

- Conformar comité de crisis y delegar responsabilidades.
- Coordinar acciones para reducir los riesgos.
- Formar voceros estratégicos.

Controlar los riesgos. Una vez que se han identificado los riesgos y se han delegado las responsabilidades, es necesario desplegar acciones que ayuden a reducir o eliminar los riesgos.

- Intervenir los riesgos (si fuera posible hacerlo) para mitigarlos.
- Monitorear de manera permanente la situación de los riesgos.
- Actualizar periódicamente el mapa de riesgos.
- Monitorear los medios de comunicación.

Prepararse. El tiempo es un factor que juega en contra de la organización cuando detonan las crisis. Por lo tanto, es de vital importancia anticiparse para saber cómo hacerles frente.

- Preparar mensajes clave y argumentarios.
- Identificar canales y medios de comunicación adecuados para cada público.
- Realizar relaciones públicas.

II. Contención:

Las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ser de cuatro tipos: crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis internas o crisis de poder. Cuando estas ocurran, el **objetivo de la fase de contención es proteger la imagen y reputación de la organización y minimizar el impacto de la crisis en la confianza de los electores.**

No obstante, antes de decidir una estrategia, el comité de crisis debe identificar exactamente qué tipo de crisis se ha producido, comprender cuál fue la causa, a qué públicos afecta y cuáles pueden ser las consecuencias. Tener claro estos principios permitirá atacar el problema central de manera oportuna y adecuada.

Estrategias:

Tabla 9. Claves estratégicas frente a las crisis políticas.

Estrategia	Acciones
1. Responder	<ul style="list-style-type: none">— Asumir posición. Determinar cuál es la postura de la organización frente a la crisis y darla a conocer a los públicos de manera clara, concreta e inmediata.— Negar. Si las crisis derivan de acusaciones falsas o situaciones tergiversadas, negar culpa o responsabilidades y aclarar la verdad.— Deslindar. Marcar una distancia clara entre la organización y los acontecimientos o personas que produjeron la crisis.— Explicar. Aun cuando no se asuma responsabilidad sobre la crisis, se debe exponer lo ocurrido ante los públicos de manera oportuna, informar las causas y acciones inmediatas que se tomarán. Esto ayudará a despejar dudas y evitar el rumor.
2. Remediar	<ul style="list-style-type: none">— Corregir. Dar solución inmediata al problema cuando apenas está emergiendo.

-
- **Rectificar.** Realizar o exigir una rectificación pública sobre acusaciones o situaciones falsas o inexactas.
 - **Regular.** Adoptar medidas, establecer normas o políticas partidarias para evitar que situaciones o hechos similares produzcan crisis en el futuro.

3. Reconocer

- **Aceptar fallas.** Admitir y asumir la responsabilidad sobre el hecho o situación que produjo la crisis.
- **Ofrecer disculpas.** Solicitar el perdón y la clemencia de los públicos afectados por la crisis.
- **Compensar.** Reparar los daños con medidas correctivas, disciplinarias y promesas reales de cambio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

De todas las estrategias podemos resaltar dos que los expertos consideran vitales para enfrentar una crisis. La primera de ellas **es responder por la crisis** antes los públicos, ya sea negando responsabilidades, deslindando culpabilidad y explicando los hechos.

Camacho (2020) advierte que uno de los principales errores de los líderes políticos «es convertirse en personajes inaccesibles para los medios de comunicación. Al esconderse del escrutinio público en situaciones de crisis forman una percepción negativa en los electores».

Por lo tanto, «cuando ocurre una crisis es absolutamente necesario emitir alguna respuesta inmediata. Dar un mensaje claro y explicar las medidas correctivas que se están tomando evita que los públicos internos y externos pierdan confianza en la organización» (Oberto-Besso, 2020).

La segunda estrategia, con la cual coinciden cuatro de los expertos, es **reconocer los errores** y, de ser necesario, ofrecer disculpas.

Reconocer un error es percibido por los públicos como un signo de humildad y honestidad, aunque no sea el propósito real del partido o del candidato. La soberbia y la negación de la realidad son dos factores que la opinión pública

consideran negativos en un político. Alan García lo hizo, no sé si fue el único factor que lo llevó a ganar en las elecciones de 2006, pero ayudó (Villarreal, 2020).

Es más, reconocer un error no solo ayuda a reparar la imagen y reputación de los líderes, sino que asegura el futuro de la organización política. Pero, como decían los jesuitas, no es suficiente con reconocer el pecado, sino hacer acto de contrición. O sea, hay que corregirse realmente para que las disculpas sean aceptadas (Jochamowitz, 2020).

III. Recuperación:

El **objetivo** de la etapa de recuperación es **reparar y mejorar la imagen y reputación de la organización política**, a fin de recuperar la confianza de los públicos.

Estrategias:

- **Evaluar.** Analizar cuál fue el impacto de la crisis en la imagen y reputación de la organización política, cuál es la opinión pública al respecto y cómo se encuentra la cohesión partidaria.
- **Aprender.** Las crisis son siempre una oportunidad para aprender y mejorar. Es importante autoanalizarse con honestidad, comprender cuáles fueron los aciertos y desaciertos, debilidad y fortalezas, al momento de enfrentar la crisis. Esto evitará que se cometan los mismos errores en el futuro y establecerá una línea base para prepararse mejor ante eventualidades similares.
- **Aplicar.** En base a lo evaluado y aprendido, será necesario aplicar medidas correctivas, reguladoras o realizar cambios que fortalezcan a la organización política y ayuden a recuperar la confianza de los electores. Asimismo, será oportuno redefinir la imagen y reputación que se quiere construir en la mente de los públicos hacia el futuro.

4.5.4 La necesidad de un modelo de gestión de crisis política.

Como sostienen Herrero & Marfil (2016), existe mucha teoría sobre la gestión de crisis para el sector corporativo. Sin embargo, poco se ha abordado en el ámbito político. Los cinco expertos entrevistados para esta investigación están de acuerdo con esta afirmación, pues en sus más de veinte años como periodistas políticos no han tenido conocimiento de organizaciones políticas que cuenten con un plan o modelo comunicacional de crisis.

En ese sentido, al ser consultados sobre la presente propuesta, los periodistas políticos entrevistados reconocen su utilidad e importancia:

Las organizaciones políticas están en crisis hace muchos años, pero, en tiempos difíciles, lo mejor que podrían hacer es corregir y buscar oportunidades de mejora. Un modelo de gestión de crisis puede ser una iniciativa importante para ese fin, pues hoy más que nunca la imagen y reputación de los líderes, más que de las organizaciones políticas, están bajo la mirada atenta de los públicos (Jochamowitz, 2020).

Por su parte, Oberto-Besso (2020) sostiene que los partidos políticos deben comprender que son organizaciones, tal como las empresas y las entidades no gubernamentales. Por tanto, ya no pueden seguir funcionando como en el pasado. Deben dar un paso hacia adelante y modernizarse y, en esa modernización, un modelo gestión comunicacional de crisis es fundamental.

Del mismo modo, Camacho (2020) advierte que la gestión comunicacional de crisis puede ser una herramienta importante para cuidar la institucionalidad de los partidos. Más ahora que se viene un proceso electoral en 2021 y la pandemia no permitirá realizar campañas o mítines como antes. En cambio, la imagen y la reputación política tendrán un valor importante.

CONCLUSIONES

- i. Actualmente, las organizaciones políticas —al igual que las corporaciones y otros emprendimientos— tienen la necesidad de gestionar sus recursos intangibles para alcanzar sus objetivos de llegar al gobierno. Su imagen y reputación son sus principales fuentes de intercambio con los electores. Por lo tanto, la percepción que los públicos tengan de ellos determinará su éxito o fracaso en las mesas de sufragio.
- ii. La imagen y reputación de la organización política se construye en tres niveles: Liderazgo (en base al comportamiento y las capacidades del candidato), Organizacional (en base al desempeño y los valores de los miembros del partido) y Gubernamental (en base al uso responsable del poder cuando se ocupa cargos de gobierno). Con esto en cuenta, es preciso advertir que las crisis pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles y afectar a la toda la organización en general.
- iii. No obstante, los partidos políticos en el Perú son instituciones sumamente personalistas. Es decir, su existencia depende, en gran medida, de la figura del líder. Esta naturaleza es una de sus principales debilidades, pues la imagen y reputación organizacional (buena o mala) será en realidad un reflejo de la imagen y reputación de sus líderes.
- iv. Según los hallazgos del análisis de cuatro partidos políticos, las crisis que afectan a este tipo de organizaciones pueden clasificarse en cuatro tipos: crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis internas y crisis de poder. Ninguna de ellas es excluyente. Esto quiere decir que una crisis puede activar las otras. A esto se le ha denominado efecto sísmico.
- v. Por lo anterior, y en concordancia con los resultados de esta investigación, las crisis de liderazgo son las más perjudiciales para los partidos políticos peruanos, pues producen un efecto sísmico en la organización. Esto significa que un daño a la imagen y reputación del líder puede poner en riesgo la existencia misma de su agrupación política.

- vi. La consecuencia más grave y habitual de las crisis políticas, según se ha podido determinar, es la pérdida de confianza de los electores. Entonces, si el objetivo supremo de las organizaciones políticas es asumir el gobierno por voluntad popular, necesitarán herramientas para proteger su imagen y reputación de las amenazas constantes. De lo contrario, la pérdida de confianza los conducirá a una derrota electoral inevitable.
- vii. Sin embargo, la investigación revela que, pese a las crisis recurrentes que les acontecieron, las organizaciones políticas no cuentan hasta hoy con alguna herramienta de gestión que las ayude a enfrentar las crisis. Por esta razón, casi siempre adoptaron estrategias equivocadas como la negación ante acusaciones, el silencio ante hechos comprobables y la evasión a los medios de comunicación. No responder a los problemas generó percepciones negativas en los públicos.
- viii. Actualmente, la imagen y reputación de las organizaciones políticas se encuentran severamente dañadas por la acumulación de errores, el desconocimiento o el manejo inadecuado de crisis anteriores. En el Perú, por ejemplo, el 73% de ciudadanos asocia las organizaciones políticas con la corrupción, según el último reporte de la Corporación Latinobarómetro (2018).
- ix. No obstante, se ha demostrado que, una vez comprendida la naturaleza de las organizaciones políticas peruanas y la dinámica de las crisis que amenazan su estabilidad, sí es posible adaptar estrategias y herramientas de la comunicación de crisis corporativa al escenario político, a fin de proteger, reparar y mejorar su imagen y reputación ante los públicos.
- x. Entre las herramientas de comunicación más importantes se tiene, por ejemplo, el mapa de públicos, el seguimiento de medios de comunicación, las redes sociales, los comunicados, las notas de prensa, las conferencias o las ruedas informativas, entre otros. El uso oportuno de cada una de ellas permitirá un mejor relacionamiento con los *stakeholders*.

- xi. En ese sentido, el *Modelo de gestión comunicacional de crisis política* que se presentó al final de esta investigación es un recurso estratégico acorde con la naturaleza y necesidades de las organizaciones políticas peruanas. Tal como resalta el panel de expertos, esta propuesta será de gran importancia para guiar sus acciones en tres etapas: Preparación, Contención y Recuperación.

RECOMENDACIONES

- i. Las organizaciones políticas son de vital importancia para cualquier nación, pues a través de ellas se canaliza la voluntad popular. Sin embargo, en el Perú, su imagen y reputación se encuentran severamente dañadas. Hoy, más que nunca, los partidos políticos necesitan recuperar la confianza de los electores. Para ello, deben renovarse de manera integral y, a partir de ahí, adoptar herramientas que les permitan gestionar sus recursos intangibles.
- ii. En el Perú, las organizaciones políticas son instituciones personalistas. Esto significa que su imagen y reputación, e incluso su existencia misma, dependen del comportamiento y el desempeño de su líder. Para contrarrestar esa debilidad, deben realizar actividad partidaria de manera permanente (no solo durante las campañas electorales) y rotar periódicamente los cargos. La actividad partidaria les permitirá fortalecerse como organización, formar nuevos dirigentes y relacionarse directamente con los públicos.
- iii. De la misma manera, es recomendable que las organizaciones políticas gestionen su imagen y reputación a largo plazo. Es decir, antes, durante y después de los procesos electorales. Recordemos que los públicos evalúan su desempeño en los asuntos públicos de manera permanente.
- iv. Las organizaciones políticas siempre estarán expuestas a las crisis. Por lo tanto, se les recomienda prepararse con anticipación y desarrollar planes de contingencia que guíen sus acciones cuando las crisis ocurran. En medio de situaciones adversas, su objetivo debe ser proteger su imagen y reputación, y las relaciones de confianza con los electores.
- v. Habitualmente, frente a una crisis, las organizaciones políticas se niegan a reconocer sus errores y a responder a los públicos a través de los medios de comunicación. De acuerdo con el panel de expertos, estos son dos errores que configuran una percepción negativa en los electores. Por lo tanto, es recomendable emitir siempre un pronunciamiento claro sobre las crisis, asumir responsabilidades (si es que las

hubiera) y adoptar medidas correctivas para evitar que ocurran nuevamente en el futuro.

- vi. Existen aún muchos vacíos teóricos sobre la gestión comunicacional de crisis en el ámbito de las organizaciones políticas, pese a que son instituciones particularmente vulnerables a los riesgos reputacionales. Por tanto, se sugiere a investigadores, profesionales de comunicación e instituciones de educación superior desarrollar nuevos conocimientos en este ámbito. Profundizar en este tema, además, podría abrir un nuevo campo laboral para los comunicadores.

- vii. El *Modelo de gestión comunicacional de crisis política*, propuesto en la presente investigación, fue diseñado de acuerdo con la naturaleza y dinámica de las organizaciones políticas peruanas (personalistas). De manera que, si se pretende utilizar o extrapolar la teoría en otros escenarios, se recomienda analizar la estructura y el funcionamiento institucional de sus respectivos partidos antes de hacer las adaptaciones necesarias.

REFERENCIAS

- Agencia EFE. (17 de Abril de 2020). Odebrecht y el cerco a Alan García de la Justicia peruana. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://bit.ly/3kOPR83> [Consulta: 5 de junio de 2020].
- Alva, G. (31 de Julio de 2015). La dolorosa gran transformación de Gana Perú en el Congreso. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/3auSMxJ> [Consulta: 5 de junio de 2020].
- Andina. (9 de Agosto de 2019). Desempeño de bancada de FP incide en popularidad de Fujimori. *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://bit.ly/3kNzoRn> [Consulta: 4 de agosto de 2020].
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica*. Madrid: LID Editorial.
- BBC. (6 de Junio de 2011). Las razones detrás de la victoria de Ollanta Humala en Perú. *BBC*. Recuperado de <https://bbc.in/3g0u4qf> [Consulta: 11 de junio de 2020].
- BBC. (22 de Marzo de 2018). Los 5 escándalos que provocaron la caída de PPK en Perú. *BBC*. Recuperado de <https://bbc.in/2FuSATY> [Consulta: 10 de junio de 2020].
- BBC. (17 de Abril de 2019a). Alan García, el presidente de la hiperinflación y la reducción de la pobreza en Perú que se suicidó en medio de un escándalo de corrupción. *BBC*. Recuperado de <https://bbc.in/3h5OvDI> [Consulta: 9 de junio de 2020].
- BBC. (2 de octubre de 2019b). Disolución del Congreso en Perú: 4 claves para entender el enfrentamiento entre Vizcarra y el Parlamento (y lo que puede pasar ahora). *BBC*. Recuperado de <https://bbc.in/34inhGr> [Consulta: 3 de agosto de 2020].
- Benoit, W. (2015). *Accounts, Excuses and Apologies: Image Repair Theory and Research*. Nueva York: State University of New York.
- Camacho, E. (20 de julio de 2020). Entrevista de J. Tapia [Comunicación telefónica].
- Cambridge Dictionary. (2020a). *English Dictionary*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y9daj0> [Consulta: 7 de mayo de 2020].

- Cambridge Dictionary. (2020b). English Dictionary. Recuperado de <https://bit.ly/3g08dPS> [Consulta: 1 de junio de 2020].
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Bogotá: LID Editorial Empresarial.
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Clarín. (7 de Abril de 2016). Perú: el chicharrón de cerdo que arruinó la carrera de un candidato. *Clarín*. Recuperado de <https://bit.ly/3gaejxf> [Consulta: 11 de junio de 2020].
- Congreso de la República del Perú. (1 de noviembre de 2003). Ley de Organizaciones Políticas [Ley Nro. 28094]. Recuperado de <https://bit.ly/2DY0fcZ> [Consulta: 10 de junio de 2020].
- Corporación Latinobarómetro. (2018). *Informe 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/3g3Q9V0> [Consulta: 11 de junio de 2020].
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La crujía Ediciones.
- Costa, J. (2018). *DirCom, el Ejecutivo Estratega Global*. Barcelona: Costa Punto Com S.L. Editor.
- El Comercio. (12 de Abril de 2016). Alan García obtuvo su peor resultado en cuatro elecciones. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/2FuSU58> [Consulta: 7 de junio de 2020].
- El Comercio. (12 de Marzo de 2020). Martín Belaunde Lossio: Gobierno aprobó pedido para ampliar extradición por lavado de activos. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/3g6UFln> [Consulta: 8 de junio de 2020].
- El Peruano. (20 de Mayo de 2020). Gestión del presidente Martín Vizcarra es aprobada por el 80% de los ciudadanos. *El Peruano*. Recuperado de <https://bit.ly/2E149Sh> [Consultado: 19 de junio de 2020].
- Fernández, C., Hernández, R., & Ocampo, E. (2007). *Marketing político e imagen de gobierno en funciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Fowks, J. (26 de Marzo de 2018). Martín Vizcarra asume como presidente de Perú: “Pongamos punto final a la confrontación”. *El País*. Recuperado de <https://bit.ly/320hBh9> [Consulta: 13 el junio de 2020].
- García, D., & Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia* (Vol. 124, págs. 54-61). Recuperado de <https://bit.ly/3kNRSBj> [Consulta: 25 de mayo de 2020].
- Gestión. (9 de Marzo de 2014). Para el 62% de peruanos Nadine Heredia es quien gobierna el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/341RSI5> [Consulta: 2 de junio de 2020].
- Gestión. (14 de Julio de 2017). Caso Odebrecht: El escándalo de corrupción que marcó la caída de Humala y su esposa. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2PYBKA> [Consulta: 16 de junio de 2020].
- Gestión. (28 de Abril de 2019). El 84% desaprueba al Congreso y el 70% apoya su cierre, según encuesta del IEP. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/345nhcz> [Consulta: 3 de agosto de 2020].
- Gestión. (17 de Abril de 2020). Alan García, una figura que se diluye en el olvido a un año de su muerte. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/3h2q6Ph> [Consulta: 6 de junio de 2020].
- Goachet, A., & Chadwick, R. (23 de Junio de 2016). PPK: La dupla de publicistas a cargo de su campaña electoral revela su estrategia. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/31QGko4> [Consulta: 3 de junio de 2020].
- Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis: Teoría práctica de un modelo comunicacional*. Santiago: RIL editores.
- Herrero, J., & Marfil, J. (2016). La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* (Vol. 22, págs. 361-373). Recuperado de <https://bit.ly/320iqGK> [Consulta: 7 de febrero de 2020].

- IDL - Reporteros. (7 de julio de 2018). CNM Audios. *IDL – Reporteros*. Recuperado de <https://www.idl-reporteros.pe/tag/cnm-audios/> [Consulta: 5 de agosto de 2020].
- Jiménez, S. (31 de Marzo de 2015). Ollanta Humala enfrenta una de las más graves crisis políticas de su gobierno. *CNN*. Recuperado de <https://cnn.it/3kPNGB8> [Consulta: 5 de junio de 2020].
- Jochamowitz, L. (27 de julio de 2020). Entrevista de J. Tapia [Comunicación vía Hangsout].
- Jurado Nacional de Elecciones (JNE). (2020a). *Funciones y desafíos de las organizaciones políticas*. JNE: Lima. Recuperado de <https://bit.ly/31V5TEE> [Consulta: 4 de junio de 2020].
- Jurado Nacional de Elecciones (JNE). (2020b). *Directorio de organizaciones políticas*. JNE: Lima. Recuperado de <https://bit.ly/310DsxY> [Consulta: 17 de junio de 2020].
- La República. (10 de Junio de 2020). Fuerza Popular buscará ser excluida del caso Keiko Fujimori en la Corte Suprema. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/2CuWpaq> [Consulta: 7 junio de 2020].
- Losada, J. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Losada, J. (2018). *(No)Crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Barcelona: Editorial UOC.
- Luque, T. (1996). *Marketing político: Un análisis del intercambio político*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mäckelmann, M. (Junio de 2006). Perú 2006: comunicación política y elecciones “Bailando, gritando y escuchando”. *Diálogo Político*, (2) 11-26. Recuperado de <https://bit.ly/3au2QqV> [Consulta: 11 de junio de 2020].
- Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Recuperado de <https://bit.ly/3atM8YI> [Consulta: 30 de junio de 2020].
- Mayhuire, H. (22 de julio de 2020). Entrevista de J. Tapia [Comunicación por correo electrónico].

- McNair, B. (2016). *Communication and political crisis*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Mella, M. (2012). *Elementos de Ciencia Política*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Meyer, J. A. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. México: Fundación Manuel Buendía, A.C.
- Montañés, P. (2011). *Aquí quién manda*. Madrid, España: Pearson Editores.
- Oberto-Besso, I. (26 de julio de 2020). Entrevista de J. Tapia [Comunicación por correo electrónico].
- Oviedo, C. (2018). La organización de la comunicación corporativa. *Presentación para el curso de Relacionamento con Medios de Comunicación*. Lima: Escuela de Posgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Perú21. (12 de Febrero de 2019). Keiko Fujimori opta por el silencio como estrategia . *Perú21*. Recuperado de <https://bit.ly/3az3SBV> [Consulta: 15 de junio de 2020].
- Political Database of the Americas (PDBA). (2006). *República del Perú / Resultados electorales*. Georgetown: PDBA. Recuperado de <https://bit.ly/2Y9coml> [Consulta: 19 de junio de 2020].
- Political Database of the Americas (PDBA). (2011). *República del Perú / Resultados electorales*. Georgetown: PDBA. Recuperado de <https://bit.ly/3g37wFa> [Consulta: 17 de junio de 2020].
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n> [Consulta: 15 de mayo de 2020].
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/crisis?m=form> [Consulta: 1 de junio de 2020].
- Relea, F.. (8 de Abril de 2001). Toledo gana las elecciones presidenciales de Perú, según los primeros sondeos. *El País*. Recuperado de <https://bit.ly/3h5PJPk> [Consulta: 5 de agosto de 2020].
- Remy, P. (2016). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

- Reyes, R., & Munch, L. (2000). *Comunicación y mercadotecnia política*. México: Editorial Limusa.
- RPP. (4 de Junio de 2016). PPK vs. Keiko Fujimori: conoce los resultados a boca de urna. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://bit.ly/2CAUy46> [Consulta: 20 de junio de 2020].
- RPP. (21 de Marzo de 2018). Cronología: La crisis política que llevó a la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://bit.ly/31VKv29> [Consulta: 28 de junio de 2020].
- RPP. (26 de Enero de 2020). Estos son los resultados de las elecciones congresales a boca de urna. *RPP*. Recuperado de <https://bit.ly/3iP8wP0> [Consulta: 19 de junio de 2020].
- Semana. (9 de Febrero de 2016). Acusan a candidato presidencial peruano de plagio. *Semana*. Recuperado de <https://bit.ly/2FwmSpp> [Consulta: 10 de junio de 2020].
- Sevilla, C. (2019). Imagen Política: la estrategia que llegó para quedarse. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 97, 91-100.
- Tenorio, P. (24 de Enero de 2020). Guzmán, morados e infidelidad política. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/2PX9BrJ> [Consulta: 28 de junio de 2020].
- Tinoco, C. (24 de Diciembre de 2018). El 2018 de Keiko Fujimori, un año de peleas con Kenji y estaba en prisión. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/3awKQfn> [Consulta: 8 junio de 2020].
- Torres, A. (27 de Enero de 2020). Elecciones Perú 2020: los resultados preliminares muestran un Congreso fragmentado y al desplome del fujimorismo. *BBC*. Recuperado de <https://bbc.in/3kKiCTn> [Consulta: 29 de junio de 2020].
- Universidad de Salamanca (USAL). (2008). *Dicciomed, diccionario médico, biológico, histórico y etimológico*. España: USAL. Recuperado de <https://bit.ly/3h1STnb> [Consulta: 6 de junio de 2020].
- Urrutia, A. (17 de Abril de 2020). Alan García, una figura que se diluye en el olvido a un año de su muerte. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/30ZbTNw> [Consulta: 25 de junio de 2020].
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Villarreal, C. (23 de julio de 2020). Entrevista de J. Tapia [Comunicación por correo electrónico].
- Walaski, P. (2011) *Risk and crisis communications: methods and messages*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Zavala, M. (17 de Abril de 2020). Alan García, una figura que se diluye en el olvido a un año de su muerte. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y6fSWC> [Consulta: 30 de Junio de 2020].

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de análisis de organizaciones políticas.

Tabla 10. Matriz de análisis de crisis políticas.

Descripción de la crisis	Tipo de crisis	Públicos afectados	Estrategia de respuesta	Consecuencias	Nivel de impacto
1.					
2.					
3.					

Fuente: Elaboración propia (2020)

ANEXO B: Guía de entrevistas.

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?
2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?
3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.
4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: *crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas*. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?
5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) *Pérdida de confianza de la ciudadanía*, 2) *Pérdida de militantes y simpatizantes*, 3) *Derrota electoral*, 4) *Disminución de influencia política y oportunidades futuras*. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?
6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: *Liderazgo* (en el candidato), *Organizacional* (en la institución política) y

- Gubernamental* (en el uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?
7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?
 8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad?
 9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.
 10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?
 11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?
 12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores y pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y sus partidos o es mejor negarlo todo?
 13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué
 14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

ANEXO C: Entrevistas a panel de expertos.

Entrevista 1

Nombres: Emilio Camacho Caballero

Periodista político y editor del suplemento Domingo de La República.

Fecha de entrevista: 20 de julio de 2020

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?

En el escenario de las organizaciones políticas, considero que una crisis es toda situación que conduce a la derrota electoral, pues el objetivo primordial de los partidos es llegar al poder, ya sea en la Presidencia de la República, en el Congreso o en los gobiernos regionales, provinciales y distritales.

2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?

Definitivamente las organizaciones políticas tienen una mala imagen y reputación. La percepción que la gente tiene de ellos es negativa y está asociada principalmente a la corrupción. En nuestro país, este fenómeno tiene un origen histórico: Tras los gobiernos dictatoriales de Velasco Alvarado y Morales Bermúdez, los peruanos buscaban la democracia para el país. Sin embargo, cuando se logró la transición, el desempeño de Belaunde (Acción Popular) y García (Partido Aprista Peruano) sumergió al país en una grave crisis económica y social en la década de los 80. Esto marcó un mal precedente para los partidos y generó una percepción negativa de la imagen y reputación de las organizaciones políticas. Justo después, en 1990, apareció Alberto Fujimori con un discurso potente en contra de los partidos políticos «tradicionales». Este término, acuñado por el fujimorismo, despertó un rechazo popular hacia las organizaciones políticas y se usa hasta hoy para desprestigiarlas.

3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.

No del todo. Lo que sucede es que hoy en día los peruanos no votamos pensando en quién es el mejor candidato o quién tiene las mejores propuestas de gobierno. En realidad, votamos por oposición; es decir, en contra del candidato que no queremos que nos gobierne. Alan García, Ollanta Humala y Pedro Pablo Kuczynski, por ejemplo, no ganaron las elecciones por ser los mejores, sino porque el pueblo se oponía a que Keiko y el fujimorismo volvieran al poder. Pero en el caso de Keiko Fujimori sí, la reputación de Alberto Fujimori ha tenido un impacto negativo en su hija como figura política.

- 4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: *crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas*. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?**

No podría decir si una es más importante que otra. Me parece que la suma de todas estas crisis lleva a la derrota electoral.

- 5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) *Pérdida de confianza de la ciudadanía*, 2) *Pérdida de militantes y simpatizantes*, 3) *Derrota electoral*, 4) *Disminución de influencia política y oportunidades futuras*. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?**

Desde mi punto de vista la más perjudicial es la disminución de la influencia política. Para entenderlo solo tenemos que evaluar nuestro gobierno actual.

La renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, por ejemplo, ha provocado la desaparición de su partido; en consecuencia, el presidente Martín Vizcarra se ha quedado sin representación parlamentaria que lo respalde. No tiene de dónde sacar ministros y su trabajo es frecuentemente obstruido por las otras agrupaciones. Esa es una muestra de que ha perdido influencia política.

Lo mismo ocurre en el Congreso. El Partido Aprista y el Partido Nacionalista están ausentes. Ni un solo parlamentario este año. Peruanos Por el Kambio prácticamente no existe y Fuerza Popular tiene una representación muy baja. La gente no sabe qué agrupaciones políticas están en el Congreso y a quiénes representan. Esa es una muestra de que han perdido influencia política.

- 6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: *Liderazgo* (por causa del candidato), *Organizacional* (por causa del partido político) y *Gubernamental* (por mal uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?**

El nivel más crítico es el nivel de liderazgo y después está el nivel organizacional. La razón es simple. La imagen y la reputación de las organizaciones políticas es solo

el reflejo de la imagen y reputación de los líderes y eso es perjudicial. ¿Por qué? Porque las organizaciones políticas no realizan actividad partidaria y en consecuencia no existen como tal para los electores. En otros países como Argentina, los medios de comunicación hacen cobertura periodística permanente de las reuniones y decisiones de los partidos, muy al margen de los líderes. Así, las personas evalúan su desempeño en los asuntos públicos. En el Perú, en cambio, la atención de los medios está enfocada únicamente en los candidatos o gobernantes.

A nivel organizacional, la actividad partidaria es de suma importancia para debatir temas de interés social y tomar decisiones. Asimismo, para identificar nuevos líderes y formarlos bajo un ideario político. Lamentablemente, eso no se hace en nuestro país. La ideología política ni siquiera existe como tal, salvo en el APRA. En consecuencia, cuando pierden un líder, terminan prestándose candidatos para las campañas electorales o invitan a personajes populares que ni siquiera tienen formación política.

7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?

El problema es que los líderes políticos se han convertido en caballos que jalan a toda la organización y la percepción que se tenga de ellos afecta la imagen y la reputación de todo el partido. Pero, como dije, hay otra razón más importante: las organizaciones políticas como tal no realizan actividad partidaria. No se reúnen periódicamente a debatir problemas, proponer soluciones o tomar decisiones. Ese es un tema grave porque entonces toda la notoriedad que obtienen en los medios de comunicación está enfocada en el líder. Por lo tanto, sin él dejan de existir.

8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad? Menciónelas.

No, no sé de ninguno que lo haga.

9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.

Podría ser. Sin embargo, existe el mito en el Perú de que los candidatos políticos tienen todo un equipo de comunicación detrás que cuida su imagen y reputación. Sin embargo, solo hay una o dos personas dándole consejos que muchas veces no son tomados en cuenta. Creo que haría falta un verdadero comité de comunicación que se encargue de gestionar la imagen y la reputación, así como las crisis.

10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?

Creo que los políticos no son capaces de admitir sus faltas y ofrecer disculpas. Ni siquiera cuando hay evidencias o sentencias condenatorias en su contra. Ese es su principal error porque acumulan percepciones negativas en la población.

Otro error de los líderes es convertirse en personajes inaccesibles para los medios de comunicación. Al esconderse del escrutinio público en situaciones de crisis forman una percepción negativa en los electores. El único político que he visto que siempre da la cara ante cualquier situación es Ollanta Humala. Eso, a pesar de todo, habla bien de él. Los demás siempre evaden responder preguntas o enfrentarse a los medios. Eso forma una percepción negativa de ellos en la audiencia.

11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?

Como mencioné, los peruanos votan en contra y no a favor. En ese sentido, creo que la estrategia que mejor les ha funcionado a los partidos que han llegado al poder es manejar siempre un discurso de confrontación y oposición.

12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores o pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y de sus partidos o es mejor negarlo todo?

Pienso que sí, que el hecho de pedir perdón ayuda de alguna manera a reparar la imagen de los líderes. Pero eso no garantiza que vuelvan a confiar en ese líder para

las siguientes elecciones. Como ya dije, los peruanos no votamos por alguien, sino en contra de alguien.

13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué.

No soy experto en gestión de crisis, pero desde mi experiencia periodística puedo decir que más importante es la prevención. Por ejemplo, sé de casos en los que un programa informativo iba a difundir una denuncia en contra de algún funcionario público. No obstante, estos funcionarios salieron a explicar y deslindar responsabilidades horas antes de que se emita en noticiero. Esa acción de todas maneras reduce el impacto del escándalo en la imagen y reputación de los partidos.

14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

Pienso que sí. Si salimos a la calle y preguntamos a cualquier persona qué opina de las organizaciones políticas, ten por seguro que dirán que son corruptas, que están hartos y que no confían en ellas. Tal vez tengan razón, pero eso no significa que los partidos políticos sean malos para el país. De hecho, son fundamentales, necesitamos de los partidos políticos porque ellos representan al pueblo y trasladan su voz. Lo que se requiere es replantearlos o reformularlos internamente para que tengan un mejor desempeño en la sociedad. Hay mucho por hacer y los medios de comunicación también debemos asumir la responsabilidad de cubrir la actividad partidaria o denunciar a las agrupaciones que no lo practiquen. Es ahí cuando la gestión comunicacional de crisis puede ser una herramienta importante para cuidar la institucionalidad de los partidos. Más ahora que se viene un proceso electoral en 2021 y la pandemia no permitirá realizar campañas o mítines como antes. En cambio, la imagen política tendrá un valor importante.

Entrevista 2

Nombres: Héctor Mayhuire Rodríguez

Periodista político y director en retiro del diario Correo

Fecha de entrevista: 22 de julio de 2020

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?

Inestabilidad en el control y manejo de decisiones que se adoptan para la militancia ante la aparición de uno o varios problemas (inconvenientes) que afectan la credibilidad y manejo de la agrupación.

2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?

Negativa: La serie de desaciertos y situaciones de corrupción que implica a varios de sus protagonistas afectaron seriamente la imagen y confiabilidad en dichas agrupaciones, además que van acompañadas de pseudo liderazgos que adoptaron poses caudillistas afectando el respaldo a las mismas por parte de la ciudadanía, de ahí los altos porcentajes de desaprobación que tienen en la actualidad.

3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.

Son dos requisitos que consolidan la solidez y éxito de una agrupación en la actual coyuntura, de lo contrario en caso de estar ausentes ambas, los problemas cavan las estructuras de la organización política. En los últimos años han salido victoriosos personajes nuevos que incurren en política, sin embargo, también se confirmó que no del todo son garantía para el éxito de una gestión cuando están en el poder. La población demanda a sus políticos: honestidad y transparencia.

4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: *crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas*. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?

Dos son importantes: crisis de liderazgo debido a la oportuna renovación y formación de nuevos cuadros de dirigentes. Erradamente en las agrupaciones políticas peruanas durante los últimos años se optó por la figura eterna de un personaje que en alguna oportuna alcanzó cargos importantes, empero por el paso del tiempo el desgaste

como figura pública y falta de actualización incurre en agravar la crisis dentro del partido y crisis interna, que es tan frecuente por los apetitos de poder y la falta de cumplimiento de sus reglamentos o estatutos, desencadenando casi siempre en un desgobierno al interior de la agrupación.

- 5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) Pérdida de confianza de la ciudadanía, 2) Pérdida de militantes y simpatizantes, 3) Derrota electoral, 4) Disminución de influencia política y oportunidades futuras. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?**

Pérdida de confianza por los recientes hechos de corrupción puestos al descubierto y que implican a sus principales dirigentes. Este es un asunto que afecta a la mayoría de las agrupaciones que alcanzaron el poder en elecciones pasadas y que hoy en día se descubren nefastos gobiernos vinculados por actos de corrupción en diferentes proyectos. Tal implicancia negativa desencadenó pérdida de elecciones y quizá en su pronta extinción del escenario político.

- 6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: *Liderazgo* (por causa del candidato), *Organizacional* (por causa del partido político) y *Gubernamental* (por mal uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?**

Mal uso de poder que deviene de deficiencias en la organización de cada partido, reflejando que una vez en el gobierno por la falta de un liderazgo definido se incurren en actos negativos que al final de cuentas pasan factura a la agrupación que ingresa en una etapa de crisis que puede llegar a la desaparición si no se aplican las medidas correctivas a tiempo.

- 7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?**

Las agrupaciones políticas en los últimos años han estado enmarcadas en base a la existencia de un líder o caudillo, Belaunde con AP, Barrantes con la Izquierda, García con el Apra, Bedoya con el PPC, Toledo con Perú Posible y otros claros ejemplos. Sin duda, esto fue un error por no proyectarse desde el interior de cada agrupación en formar y consolidar nuevos cuadros directivos que ayuden a ser parte de la necesaria y oportuna renovación que debe darse cada cierto tiempo. El convertir a los líderes en eternos caudillos dentro de una agrupación es el reiterado problema e inconveniente en el cual caen los partidos, que al final de cuentas cavan su propia tumba.

8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad? Menciónelas.

Como toda agrupación, tienen un plan de crisis, sin embargo, lo malo es que estos no son aplicados adecuadamente y recurren a remedios improvisados que no ayudan a trabajar de manera coherente para superar el problema. Quizás, son medidas que se adoptan desde la cúpula, que tiene al frente la agrupación, y no permiten acatarse las recomendaciones y propuestas enmarcadas dentro de un plan definido para enfrentar la crisis.

9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.

Claro que sí. Si se diseñan planes concretos y precisos destinados a enfrentar una crisis, entonces tienen el deber y responsabilidad que este se acate y cumpla hasta alcanzar los objetivos previstos, como es superar el inconveniente que pueda afectar la estructura o integridad de la agrupación. Está demostrado que existen planes, insisto que estos nos aplicados de manera oportuna.

10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?

Improvisación ante la desesperación de actuar de manera rápida y no alcanzar las metas u objetivos previstos. Además, mucho se incurre en dejar pasar la oportunidad de atender la situación presentada y con el tiempo se presenta en difícil de ser

atendida y superada. No salir o responder de manera oportuna ante la opinión pública cuando se hace pública una situación, como quien dice poner los paños fríos y presentar alcances de solución al mismo.

11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?

Oportuna reacción ante un problema. Un ejemplo: cuando en el segundo gobierno de Alan García existía el rumor de la existencia de un hijo extramatrimonial del mandatario y que podría afectar su gestión, este salió rápidamente a aclarar y lo que iba a ser un escándalo pasó a ser un hecho más del día y nadie más trató el asunto. Se precisó que era un tema privado, pero se explicó las razones y se confirmó la existencia del hijo. Vale mucho el momento oportuno para salir a enfrentar el problema y no tratar de esconderlo, en pocas palabras: aclarar y precisar.

12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores o pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y de sus partidos o es mejor negarlo todo?

Mejor es reconocer los errores o pedir perdón. Negar una situación palpable al final de cuentas pasa factura. El don de la mayoría de la gente es el perdón. Victimizarse da resultados, empero no es bueno abusar de eso ya que antes de alcanzar el objetivo se convierte en arma de doble filo. Antes quizás podía negarse, pero ahora por el avance de la tecnología y el acceso a la información inmediata mejor es no perder tiempo y actuar diligentemente.

13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué.

Las tres son importantes, sin embargo, si uno detecta una crisis y puede prevenirse es necesario intervenir en este nivel para evitar que a medida del paso del tiempo la situación se torne en inmanejable. Básico es tener capacidad de reacción oportuna

que aliente a enfrentar la opinión pública para no agravar la situación al interior de una agrupación, en especial en lo relacionado a su imagen colectiva.

14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

Cada crisis es una oportunidad para aplicar cambios al interior de toda agrupación, esto siempre y cuando la intervención sea la correcta y oportuna, donde los agentes participantes (protagonistas o afectados) asuman un rol serio y preparado para enfrentar en grupo la situación que se presente en la agrupación. Además, cualquier inconveniente presentado hay que considerarlo o tomarlo como un ejemplo y experiencia para futuras ocasiones. Básico serán las acciones comunicacionales adoptadas que adopte cada agrupación para superar cualquier crisis y al final se alcance un informe de esta, desde que se inició hasta que se resolvió de manera satisfactoria.

Entrevista 3

Nombres: Italo Oberto-Besso Porras

Periodista político y jefe de Redacción del Diario Expreso

Fecha de entrevista: 26 de julio de 2020

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?

Una crisis es una situación inesperada, un trastorno, provocada por factores externos o internos, que genera situaciones riesgosas para el futuro de la organización política. Pueden llevar o a su desaparición o a su transformación.

Debido a su propia naturaleza, la crisis altera todo el plan comunicacional definido y exige medidas de urgencia y su replanteamiento para superarlo. En muchos casos, la dificultad y pericia para reaccionar frente al elemento distorsionante puede llevar al debilitamiento de sus estructuras y, en el peor de los casos, la liquidación de la organización política.

Sin embargo, una respuesta eficaz y en el tiempo adecuado puede transformar la crisis en una oportunidad para transformar o reinventar la organización.

2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?

El caso de corrupción de Odebrecht y Lava Jato, que estalló en el 2016, significó para el país un verdadero remezón que generó un daño considerable en la credibilidad de la mayoría de las organizaciones políticas.

Los principales partidos se vieron envueltos en este andamiaje de corrupción cuyas raíces, según se confirmó, están muy asentadas en nuestro sistema de representación. De una u otra forma, varios miembros, principalmente de la cúpula partidaria y de quienes habían llegado a algún estamento de poder, de las organizaciones políticas estuvieron envueltas en el entramado de coimas y corrupción que había montado esta empresa brasileña.

Posteriormente, se hizo público que otras empresas, esta vez nacionales, habían creado su propia estructura corrupta —el Club de la Corrupción— que, junto a la brasileña, utilizaba como medio para acceder a estos ‘beneficios’ el financiamiento de partidos políticos y campañas.

Líderes políticos, estamentos medios, los tecnócratas y especialistas de los partidos, además de otros personajes fuera de estas organizaciones, fueron denunciados e investigados por haber cobrado coimas, encubiertos como donaciones de campañas, consultorías, servicios. etc.

Hoy los partidos políticos —aunque hay quien advierte que en realidad es el sistema de la democracia representativa— enfrentan una severa crisis que agravó este nuevo escenario de corrupción y prebendas. No podemos decir que este caso es el único punto crítico que enfrentan las organizaciones, su reputación e imagen ya estaban bastante afectadas por los enfrentamientos internos, denuncias contra sus principales dirigentes y campañas de desprestigio promovida por movimientos antisistemas.

3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.

No estoy seguro de contar con una opinión definida al respecto. En nuestro país, con partidos políticos débiles, la figura del líder o del candidato es fundamental en las lides electorales, ahí tenemos la figura de Alan García y de Alfredo Barnechea, quien despertó las posibilidades electorales de Acción Popular.

Existen ejemplos en nuestra historia reciente de que algunos partidos se convirtieron en un vehículo electoral o vientre de alquiler; sin vida partidaria ni grandes militantes inscritos, solo sirvieron para llevar a un candidato carismático a la campaña.

Ni la reputación ni la imagen del partido jugaron en este último caso papel fundamental en la campaña. En el 2006, por ejemplo, Ollanta Humala, aún sin partido inscrito ante el Jurado Nacional de Elecciones, postuló con Unión por el Perú y logró ubicarse en un segundo lugar y se convirtió en la segunda fuerza parlamentaria.

Hoy con las exigencias de la nueva Ley Electoral estos ‘vientres de alquiler’ quedarían en el pasado.

Sin embargo, el Partido Popular Cristiano, que contaba hasta hace poco tiempo con una buena reputación e imagen, y un perfil de tecnócratas y profesionales eficientes de sus miembros, no lograron vencer en una lid y los resultados electorales desde el año 2000, incluso en alianzas, fueron bastante pobres.

4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?

Sin duda la crisis de liderazgo es la más importante y la más peligrosa. En principio esta implica un vacío de poder, con lo cual todo lo demás – crisis de reputación, de uso de poder e internas- es posible y lo más probable es que suceda.

Un caso evidente es el de Fuerza Popular que, en las elecciones del 2016, su lideresa y candidata presidencial, Keiko Fujimori, quien perdió los comicios por un margen muy estrecho frente a Pedro Pablo Kuczynski y que, sin embargo, obtuvo una representación parlamentaria de 73 de 130 congresistas.

Este resultado ubicaba a Fuerza Popular como la principal fuerza política y lideresa de la oposición; sin embargo, poco después de estos resultados, Kenji Fujimori, hermano de Keiko, acusó a asesores y a su propia hermana de errores de campaña y demandó una renovación de la cúpula partidaria. Era el primer paso de la repetición de las luchas intestinas por cuotas de poder que se agravó en los meses posteriores.

La lideresa del partido no supo afrontar esta crisis sino con la confrontación, generando al mismo tiempo escenarios de confrontación externo, con el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, e interno, con su propio hermano. El liderazgo de Keiko

Fujimori se vio debilitado y terminó en un cisma del partido, con la expulsión de Kenji de la bancada y la renuncia de este al partido.

Después fuimos testigos de un partido que, tras haber logrado un resultado histórico, se disputaban el poder entre keikistas, kenjistas y albertistas (seguidores del expresidente que aún veían como máximo líder al padre).

Otra consecuencia de la falta de liderazgo es la incapacidad del partido de enfrentar los otros tipos de crisis, como el de reputación y la interna.

Es también el caso, nuevamente, de Fuerza Popular. Keiko Fujimori, ante la debilidad de su liderazgo, fue incapaz de dirigir acciones para poner fin a la crisis interna provocada por su hermano, y resulta evidente que tampoco pudo confrontar la crisis reputacional ante las denuncias de ‘aportes’ ilegales de Odebrecht a sus campañas electorales anteriores.

Mientras Keiko Fujimori lidiaba sin éxito con estas crisis, en el camino se fue minando la confianza de sus votantes y seguidores, ya la imagen que se había construido la mayor de los hermanos Fujimori se fue resquebrajando y su caudal de voto demostrada en el 2016, según las últimas encuestas, se ha visto mermada considerablemente.

Esta crisis finalmente llevó a este partido a quedar acéfalo -con una lideresa preocupada por su futuro judicial-, y que enfrenta hoy su posible disolución a pedido del Ministerio Público y cuyo destino está en manos de un juez.

5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) Pérdida de confianza de la ciudadanía, 2) Pérdida de militantes y simpatizantes, 3) Derrota electoral, 4) Disminución de influencia política y oportunidades futuras. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?

Sin duda, la pérdida de confianza de la ciudadanía provoca los otros elementos señalados. Cuando el partido pierde la confianza ciudadana, cuando se pone en entredicho la reputación de los líderes o dirigentes del partido, se quiebra la unidad entre los militantes y se pierde influencia política. Pero, más grave aún, se pierde las elecciones y la disminución de la influencia política.

- 6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: *Liderazgo* (por causa del candidato), *Organizacional* (por causa del partido político) y *Gubernamental* (por mal uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?**

Como ya lo dije en la pregunta 4, la crisis de liderazgo genera las otras. La primera de ellas provoca la crisis organizacional (sin un liderazgo claro y eficiente, el partido se dispersa y en el peor de los casos se genera bandos o facciones enfrentadas o aparecen ‘líderes’ que intentan la ganancia a río revuelto), y el gubernamental (en el afán de recuperar el liderazgo, se toman en muchos casos decisiones que pueden considerarse autoritarias o que agravan las situaciones que se intentan controlar).

- 7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?**

No tengo alguna certeza al respecto. Es cierto que varios partidos han desaparecido a partir de la desaparición de su líder. Sin embargo, hay partidos, podemos mencionar al Partido Aprista, Peruanos por el Cambio, Partido Nacionalista y Fuerza Popular, que pese a los cuestionamientos a sus líderes aún siguen presentes.

En el caso del primero, sé que realiza varias acciones fuera de cámaras atención pública, por lo que aún es muy pronto para conocer su futuro; PPK ha iniciado un proceso de transformación, cuyos resultados asumo que lo veremos pronto; en el caso del Partido Nacionalista, no sé en qué situación se encuentra, pero entiendo que está bastante inactivo, y Fuerza Popular, pese a que su lideresa y sus principales dirigentes enfrentan varias investigaciones en el Ministerio Público, obtuvo 15 representantes en el actual Parlamento y alista una serie de acciones, como el organizar una escuela política para nuevos dirigentes, cuyos efectos los conoceremos en las elecciones del 2021.

- 8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad? Menciónelas.**

Desconozco. No sé si realmente las organizaciones políticas cuentan con un plan de crisis. Lo cierto es que los últimos acontecimientos han demostrado que no lo tenían. Ante la crisis de los partidos mencionados anteriormente quedó demostrado que no lo tenían o por lo menos no cumplieron con el objetivo o no lo supieron aplicar en su momento.

9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.

Es indispensable. Toda estrategia a aplicar para superar una crisis, cualquiera que ella sea, requiere una gestión comunicacional eficiente que permita transmitir en un primer nivel, hacia el exterior, que la situación será superada, habrá una respuesta a la situación que enfrenta y se aplica los correctivos necesarios, y al nivel interno, brindando la confianza necesaria de que esta crisis será superada.

Cuando ocurre una crisis es absolutamente necesario emitir una respuesta inmediata. Dar mensaje claro y explicar las medidas correctivas que se están tomando evita que los públicos internos y externos pierdan confianza en la organización y generar la seguridad de que se está trabajando para solucionar el problema.

10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?

En un intento de resumir los errores que, en mi opinión, se cometieron en las organizaciones políticas, ante la crisis, por ejemplo, generada por las denuncias que surgieron por el caso Odebrecht, puedo mencionar la incapacidad de la dirigencia de lograr un mensaje orgánico y articulado ante las acusaciones; dejar a los directamente señalados solos en su defensa y pretender que estas denuncias afectaban a los involucrados y no a toda la organización, así pretender usar una estrategia comunicacional que no medía las implicancias de las denuncias.

Además, queda en evidencia que ninguno de los partidos políticos contaba con un plan de prevención de crisis; en muchos de los casos confiaron o en la destreza comunicacional de su líder (el Apra), o en el respaldo ciudadano para enfrentar las denuncias (Fuerza Popular) o esperar que el vendaval pase sin tocarlos (Solidaridad

Nacional) o, en el peor de los casos, en que todo pasará sin ninguna consecuencia significativa (PPK).

En el referido ejemplo quedó claro que ninguna de estas estrategias fue suficiente: el diestro líder cometió suicidio, el respaldo ciudadano quedó reducido a su mínima expresión histórica, más tarde las denuncias también provocaron su casi extinción, y quien esperaba que no habría consecuencia, hoy espera en su casa en arresto domiciliario.

11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?

Puedo mencionar en este momento una estrategia comunicacional eficiente. La primera de ellas es la del Partido Aprista tras el primer gobierno de Alan García. Tras los negativos resultados de la gestión de Alan García (1985-1990), en términos económicos, sociales y políticos, el Partido Aprista pasó de ser un partido popular y de masas, pasó a ser un fantasmal movimiento político. Sin embargo, en los primeros años de la década de los 90, aún con Alberto Fujimori en el poder, el Apra se reconvirtió. Desde el primer momento se ubicó en la oposición y se convirtió en figura protagónica en la lucha contra la ‘dictadura’. No participó en el Congreso Constituyente Democrático y en 1995, logró 17 representantes en el Parlamento Nacional.

De allí en adelante la estrategia comunicacional estuvo dirigida a presentar al partido como la fuerza que combatía el régimen fujimorista hasta su caída en el 2000 y después el retorno de Alan García a quien presentaban como una de las primeras víctimas del régimen. De allí a su llegada a la Presidencia de la República la estrategia se replanteó para presentar al partido, no solo como un movimiento de oposición, sino también como alternativa de gobierno.

12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores o pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y de sus partidos o es mejor negarlo todo?

No es tan cierto. Primero a considerar es que el retorno de Alan García Pérez se produjo tras la caída de un gobierno autoritario, durante diez años, el Partido Aprista realizó un proceso de reconstrucción de su imagen y reputación. Se presentó entonces como uno de ‘los partidos que enfrentó la dictadura’, de la mano, incluso, de sus propios enemigos.

Cuando Alan García, a su retorno, ofrece disculpas por los errores cometidos (que nunca fueron explicado cuáles), también advierte, al explicar la crisis económica, de la situación histórica que le tocó enfrentar, y las denuncias de corrupción se les atribuyó a otros o remarcaba que nunca fueron probadas.

Recuerde además que Alan García debió a enfrentarse, en la campaña del 2006, a Ollanta Humala, considerado en ese momento una amenaza al sistema democrático, por su cercanía al chavismo venezolano y al modelo económico, por sus propuestas estatistas.

Alan García, quien entonces se presentaba como un converso económico y continuador del modelo económico y hablaba del cambio responsable, se convirtió en la personificación del ‘mal menor’, frente al candidato del Partido Nacionalista.

Así que, en mi opinión, poco tuvo que ver su arrepentimiento o su admisión de sus errores, en la victoria electoral del 2006. Los resultados fueron productos, considero, de una circunstancia electoral singular; recuerde aquella expresión del escritor peruano Mario Vargas Llosa que pretendía describir ese momento histórico: los peruanos estamos condenados a elegir entre el cáncer y el sida.

13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué.

Me atrevo a decir que es más relevante la fase de prevención, si en ella hay un componente de identificación de algunos elementos que en el corto plazo puede convertirse en una crisis política; ello permitiría reducir el impacto de sus efectos, así como evitarlos o enfrentarlos cuando la crisis se encuentre en etapa, digamos embrionaria.

Sin embargo, las fases de contención y de posteriores, son de suma importancia, pues si la prevención falla, permite atacar los elementos distorsivos de la crisis, entender los momentos precisos para responder. Además, es necesario realizar el necesario

control de daños, conocer cuánto se perdió en el proceso, qué se requiere reparar, qué cambiar y qué recuperar.

14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

Los políticos deben entender que los partidos políticos son organizaciones, tal como son las empresas y las organizaciones no gubernamentales, que requieren todo un equipo que de forma permanente elabore y gestione un plan de comunicaciones, no solo para campañas electorales; sin embargo, en la actualidad, los partidos funcionan como meros vehículos electorales y la gestión comunicacional queda reducida a temas de campaña.

Los dirigentes deben comprender que los partidos ya no pueden funcionar como en el pasado, deben dar un paso hacia adelante y modernizarse, y en esa modernización, la gestión comunicacional es fundamental.

Entrevista 4

Nombres: Carlos Villarreal Huaynay

Periodista político de Radio Programas del Perú

Fecha de entrevista: 23 de julio de 2020

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?

Una crisis a nivel de organizaciones políticas para mí es una etapa negativa que atraviesa un partido político por diferentes motivos y que pone en tela de juicio su credibilidad y llegada ante la opinión pública y también puede desestabilizar su unidad y cohesión interna.

2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?

En mi opinión, la imagen de los partidos políticos en el país está sumamente desgastada desde hace un buen tiempo, debido al descredito de sus líderes,

especialmente los que ocuparon altos cargos públicos y en los últimos diez años, acentuado porque sus representantes están involucrados en actos de corrupción.

3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.

No necesariamente. En la historia especialmente en los últimos treinta años, ha habido casos en los cuales los líderes políticos han ganado elecciones pese a malos antecedentes. Alan García después de un primer gobierno pésimo, casi gana en el 2001 y finalmente obtuvo la victoria en el 2006. Hay factores que influyen como el voto duro de los partidos políticos tradicionales y por la otra parte, el anti voto. Pero son cuestiones políticas. Pienso que desde que se descubrieron actos de corrupción como Odebrecht, el prestigio esta por los suelos.

4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: *crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas*. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?

Me parece que la crisis de liderazgo. Porque hoy en día, los partidos políticos no han sido capaces de tener a un nuevo líder que tenga pretensiones de llegar a la presidencia porque los que ya están, fueron alcanzados por las denuncias de corrupción. El Apra no tiene otro Alan García, el fujimorismo solo es Keiko, el nacionalismo no encuentra a otro Humala, Peruanos Por el Kambio prácticamente desapareció con la denuncia a PPK, igual que Perú Posible.

5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) *Pérdida de confianza de la ciudadanía*, 2) *Pérdida de militantes y simpatizantes*, 3) *Derrota electoral*, 4) *Disminución de influencia política y oportunidades futuras*. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?

Pérdida de confianza de la ciudadanía. Como te dije, hay un líder identificado con cada partido, pero nadie se salvó de la corrupción, por lo tanto, ese hastío de la gente se refleja en el rechazo a esas organizaciones políticas.

- 6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: *Liderazgo* (en el candidato), *Organizacional* (en la institución política) y *Gubernamental* (en el uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?**

Pienso que los tres se conjugan. La falta de liderazgo tiene que ver con una carencia en la formación de líderes dentro del partido. La crisis de liderazgo viene entre otras, por errores cometidos cuando han estado en las esferas de poder.

- 7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?**

Me parece que es porque esos partidos no han podido formar más líderes que sean asumidos como tales por la ciudadanía, partidos que han sido dominados por las cúpulas y que desgastaron mucho. No existen los cuadros de formación. No se si la carencia de un líder sea suficiente para desaparecer un partido, pero afecta mucho su participación política.

- 8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad?**

Sinceramente no conozco de un partido con un plan específico para superar crisis. Deberían tenerlo, es elemental.

- 9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.**

Yo creo que sí. En cualquier organización sea política o no, existe un plan para identificar crisis, sus causas especialmente. Eso permite identificar posibles soluciones. Por ejemplo, saber si una organización política tiene una percepción negativa en la población permitirá diseñar estrategias para atacar este problema o elaborar mensajes para que esa imagen se revierta.

10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?

Primero, no reconocieron que atravesaban una crisis. No reconocieron errores, hay una tendencia a nivel político en disfrazar los errores, las carencias.

11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?

No he notado una estrategia de esa naturaleza. El fujimorismo, el aprismo, nacionalismo están en crisis hace tiempo y no lo superan.

12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores y pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y sus partidos o es mejor negarlo todo?

Siempre he sido de la idea que reconocer un error es percibido por los públicos como un signo de humildad y honestidad, aunque no sea el propósito real del partido o del candidato. La soberbia y la negación de la realidad son dos factores que la opinión publica consideran negativos en un político. Alan García lo hizo, no sé si fue el único factor que lo llevó ganar en las elecciones de 2006, pero ayudó.

13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué.

Aprendizaje y recuperación. Las organizaciones políticas van a cometer errores y se van a desgastar si llegan al poder, es necesario saber reconocer errores y reinventarse para afrontar lo que viene.

14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

Sí, porque esa gestión permite reconocer puntos débiles, errores en la comunicación, en el accionar político y, en base a ello, encontrar soluciones y ser más empáticos a la hora de comunicarse con la opinión pública, con el elector.

Entrevista 5:

Nombres: Luis Jochamowitz

Escritor y periodista político

Fecha de entrevista: 27 de julio de 2020

1. En el contexto de las organizaciones políticas, ¿qué es para usted una crisis?

Considero que es más importante definir la crisis de las organizaciones políticas en función de los electores. Por lo tanto, yo diría que una crisis es una súbita pérdida de credibilidad de los públicos en un momento álgido.

Nuestras organizaciones políticas no son estables. Son como clubes de temporadas, o clubes electorales. Por lo tanto, las crisis en tiempo electoral son más graves que las crisis en tiempo de “hibernación”.

2. ¿Cómo evalúa la imagen y reputación de las principales organizaciones políticas del Perú?

La imagen y reputación de las organizaciones políticas es muy mala. Más que reputación es una infamia. Son organizaciones muy combatidas, despreciadas y que dejan muy insatisfechos al público.

3. ¿Considera que la imagen y la reputación son factores que determinan el éxito o fracaso electoral de las organizaciones políticas en el Perú? Explique por qué.

Probablemente. Pero es una pregunta difícil. La respuesta estándar es que la ciudadanía no evalúa la imagen y reputación de la organización política, sino la del candidato. Pero tampoco es del todo cierto, porque debe haber un factor organizacional que influye de todas maneras.

No obstante, si hablamos solo del líder, creo que su imagen y reputación sí es fundamental. Sobre todo, porque en la nueva democracia, un tanto populista el elector busca alguien con quien identificarse. Por tanto, la imagen y reputación del

líder es valiosa. En cambio, en la vieja democracia de Fernando Belaunde y Manuel Prado, la idea del elector era votar por alguien que sea mejor que él: sabio, con prestigio reconocido, etc. Entonces, si pudiéramos encontrar un equilibrio entre ambas miradas, seguramente aprenderíamos a votar mejor.

- 4. De acuerdo con la presente investigación, las organizaciones políticas enfrentan principalmente cuatro tipos de crisis que afectan su imagen y reputación. Estas son: crisis de liderazgo, crisis de reputación, crisis por uso de poder y crisis internas. ¿Cuáles considera usted más importante y por qué?**

Probablemente las crisis por uso de poder y las crisis de liderazgo. Me parece que son las más poderosas y más visibles.

- 5. Las consecuencias más comunes de las crisis políticas, identificadas en el Partido Aprista Peruano, Partido Nacionalista Peruano, Peruanos Por el Kambio y Fuerza Popular, son: 1) Pérdida de confianza de la ciudadanía, 2) Pérdida de militantes y simpatizantes, 3) Derrota electoral, 4) Disminución de influencia política y oportunidades futuras. ¿Cuál de estos considera que es más perjudicial para la estabilidad de la organización política?**

Derrota electoral. las ánforas son la prueba de fuego de los partidos políticos. Por tanto, la derrota electoral es el resultado de la desconfianza social.

La derrota electoral engloba a los otros factores: mal gobierno, malos líderes, divisiones internas. Es la consecuencia final, el momento en que se hace el balance de la crisis.

- 6. De acuerdo con los casos analizados (PAP, PNP, PPK y FP), las crisis que afectan a las organizaciones políticas pueden ocurrir en cualquiera de estos tres niveles: Liderazgo (por causa del candidato), Organizacional (por causa del partido político) y Gubernamental (por mal uso de poder). ¿Qué nivel considera más crítico para la organización política?**

Es un tema casuístico. Depende mucho de cómo se maneja cada organización política. Creo que son niveles que están muy entrelazados y uno afecta al otro.

7. La investigación revela que la supervivencia de las organizaciones políticas depende fundamentalmente de la imagen y reputación de su líder. Según su experiencia ¿cuál es la razón?

Lo que ocurre es que el líder es el pivote sobre el que gira la organización política. Ello, debido a que hay una antigua tradición nuestra que es el caudillismo, donde todo gira en torno a individuos iluminados o investidos de una autoridad popular. Si el partido fuera ideológico, compacto, si la militancia se agrupara en torno a un cuerpo de ideas, el liderazgo podría pasar a segundo plano.

No obstante, más importante que el líder y la ideología es la tradición. El Apra, por ejemplo, tiene una tradición, un pasado compartido, y eso es muy poderoso porque los cohesiona más que las ideas. En cambio, la izquierda, a pesar de tener antecedentes ideológicos comunes, está fracturada.

8. ¿Conoce o sabe de organizaciones políticas que cuenten con un plan de crisis en la actualidad? Mencíonelas.

No, no creo ni siquiera que se hayan puesto a pensar en esa posibilidad.

9. ¿Considera que la gestión comunicacional de crisis podría ser una herramienta estratégica importante para las organizaciones políticas del país? Explique por qué.

Sí, sin duda. En la actualidad, puede ser que las organizaciones políticas no tengan planes a largo plazo o no consideren las crisis como una posibilidad real, pero cuando se enfrentan a una situación determinada reaccionan a través de una forma de comunicación no planificada y, esa falta de preparación los conduce a dar respuestas incoherentes, parciales e insuficientes.

10. Según su experiencia periodística ¿cuáles fueron los principales errores cometidos por las organizaciones políticas al momento de enfrentar una crisis?

El fujimorismo, por ejemplo, ha cometido muchos errores. Uno de ellos, a nivel interno, fue la pelea entre los hermanos Fujimori. Fue prácticamente un fratricidio. Allí mostraron su desnudez, su rostro real, y eso los ha golpeado mucho.

El partido de PPK, por su parte, no tuvo ni siquiera una respuesta de comunicación ante la crisis y la consecuencia fue su disolución.

El APRA, por su parte, ha cometido el error de no formar líderes y vive por inercia. Necesita reconstruirse. Me da curiosidad saber cómo lo harán.

11. Según su experiencia periodística ¿qué estrategias de comunicación utilizaron las organizaciones políticas para enfrentar crisis de manera exitosa?

Una respuesta de comunicación instintiva de las organizaciones políticas es culpar a otros y justificarse. Quedar limpio y señalar a otros. Es una respuesta muy básica, pero puede funcionar.

No obstante, creo que debería haber respuestas más orgánicas, mejor pensadas.

12. Los políticos, generalmente, niegan sus errores y las acusaciones en su contra. No obstante, líderes como Alan García ofrecieron disculpas por los errores cometidos en el pasado como estrategia para congraciarse nuevamente con los electores (elecciones 2006). ¿Cree usted que reconocer los errores o pedir perdón ayuda a reparar la imagen de los políticos y de sus partidos o es mejor negarlo todo?

Desde mi punto de vista es mejor reconocer errores. Es más, reconocer un error no solo ayuda a reparar la imagen y reputación de los líderes, sino que asegura el futuro de la organización política. Pero, como decían los jesuitas, no es suficiente con reconocer el pecado, sino hacer acto de constricción. O sea, hay que corregirse realmente para que las disculpas sean aceptadas. Los peruanos somos muy sentimentales y creo que, ante un relato honesto de los errores, son capaces de perdonar.

13. El presente estudio propone gestionar las crisis políticas en tres fases: Antes (prevención) durante (contención) y después (aprendizaje y recuperación). ¿Cuál de estas considera usted más relevante o estratégica? Explique por qué

Bueno, yo diría que es como la medicina. Si es preventiva es mejor. Pero la realidad es que las organizaciones políticas no están listas a tener soluciones preventivas. En ese caso, las otras etapas tienen su lugar y relevancia. No obstante, considero que debe ser difícil contener una crisis ya desatada.

14. ¿Cree que poner en práctica la gestión comunicacional de crisis podría ayudar a reparar, proteger y mejorar la imagen y reputación de las organizaciones políticas? Explique por qué.

Diría sí, que gestionar la comunicación de crisis en sus tres etapas es muy importante y haría la diferencia en los partidos, porque hoy más que nunca la imagen y reputación de los líderes, más que de las organizaciones políticas, está bajo la mirada atenta de los públicos electores.

Las organizaciones políticas están en crisis hace mucho, pero, en tiempos difíciles, lo mejor que podrían hacer es corregir y buscar oportunidades de mejora. Un modelo de gestión de crisis puede ser una iniciativa importante para ese fin, pues hoy más que nunca la imagen y reputación de los líderes, más que de las organizaciones políticas, están bajo la mirada atenta de los públicos.