

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

MY Martínez-Solana, AG Frazão Nogueira, KP Valarezo (2017): “Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en Reino Unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.566 a 1.591.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1235/85es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1235](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1235)

Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en reino unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis

Communication of crisis management at the United Kingdom 2017’s attacks. Proposal for a protocol 2.0 for the communication of crisis

María Yolanda Martínez Solana [CV] [ORCID] [G] Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, UCM, España / mymartin@ucm.es

Ana Gabriela Frazão Nogueira [ORCID] [G] Faculdade das Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, UFP, Portugal / ana@ufp.edu.pt

Karina P. Valarezo [CV] [ORCID] [G] la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL, Ecuador / kpvalarezo@utpl.edu.ec

Abstracts

[ES] **Introducción:** El artículo estudia diferentes ejemplos de comunicación de crisis correcta o equivocada, especialmente en el campo de la política, y sus efectos sobre los niveles de aprobación de un liderazgo político. Se pone especial énfasis en la secuencia de los tres atentados ocurridos este año en Gran Bretaña, en cómo la primera ministra Theresa May reaccionó, y en cómo los errores comunicativos que cometió provocaron que perdiera la mayoría absoluta en las elecciones del 8 de junio. **Metodología:** Para elaborar este documento, se han estudiado 32 artículos de hasta diez medios británicos, de los que sobresalen *The Guardian*, *BBC* y *The Independent*, con especial atención a los sucesos de los días estudiados. Asimismo, se han consultado varios libros y artículos de investigación sobre la comunicación política y sobre aspectos particulares de ella. Cinco días se han tomado especialmente como muestra: el 22 de marzo, fecha del atentado en el Puente de Westminster; el 22 de mayo, el atentado en el Manchester Arena; el 3 de junio, día en que se produjo el ataque en el Puente de Londres; el 8 de junio, fecha de las elecciones generales; y el 14 de junio, cuando el edificio Grenfell se incendió. **Conclusiones y resultados:** A partir de todos los documentos estudiados, y tras terminar la investigación, la conclusión es que una mala gestión de la comunicación en una crisis provoca un descenso brusco de la confianza popular en el líder político al mando, y, como en esta ocasión, una desafección que puede reflejarse rápidamente en las urnas. Theresa May cometió muchos errores políticos y comunicativos durante estas crisis, y ello provocó que no lograra el resultado electoral que ella esperaba al convocar las elecciones. Al mismo tiempo,

si se gestiona bien una crisis, el apoyo popular del mandatario aumenta exponencialmente, gracias al efecto *'round the flag*.

[EN] Introduction: The paper studies different examples of correct or mistaken crisis communication, especially in the field of politics, and its effect on the approval ratings of a political leadership. Special emphasis is placed on the sequence of the three terrorist attacks that happened this year in Great Britain, on how the prime minister Theresa May dealt with it, and how the communicative failures she made provoked the loss of the absolute majority in the 8th of June general election. **Methodology:** In order to elaborate this paper, 32 articles from up to 10 British media have been studied, including *The Guardian*, *BBC* and *The Independent*, with special attention to the events of those days. Additionally, several books and investigation papers on political communication and particular aspects of it have been consulted. Five days have specially taken as samples: the 22nd of March, the date of the terrorist attack in the Westminster Bridge; the 22nd of May, the attack in Manchester Arena; the 3rd of June, day when the London Bridge attack happened; the 8th of June, the general election; and the 14th of June, when the Grenfell tower caught fire. **Conclusions and results:** On the basis of the studied documents, and after finishing the investigation, the conclusion is that an incorrect management of communication during a crisis provokes a sudden drop of public confidence on the political leader in charge, and, on an occasion like this, disaffection that can be rapidly reflected on the polls. Theresa May made many political and communicative mistakes during these crisis, which resulted on her not obtaining the election outcome she hoped when she called the election. At the same time, if a crisis is well managed, the popular support of the politician raises exponentially, thanks to the *'round the flag* effect.

Keywords

[ES] Comunicación de crisis; Theresa May; efecto *'round the flag*; popularidad; terrorismo.

[EN] Crisis communication; Theresa May; *'round the flag* effect; popularity; terrorism.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Efecto “*'round the flag*”. 3. El artículo 50 y la convocatoria de las elecciones. 4. El primer atentado: el puente de Westminster. 5. El segundo atentado: el concierto de Ariana Grande en Manchester. 6. El tercer atentado: el puente de Londres. 7. La sorpresa de las elecciones. 8. Nueva crisis, nuevo fracaso. 9. La necesidad de una comunicación eficiente y actualizada para tener éxito. 10. Perder unas elecciones por comunicar mal. 11. Conclusiones y resultados. 12. Propuesta de un protocolo 2.0. en comunicación de crisis. 13. Establecimiento de un equipo de gestión de la crisis. 14. Notas. 15. Bibliografía

[EN] 1. Introduction. 2. “*'Round the flag*” effect. 3. Article 50 and the convocation of the election. 4. The first attack: Westminster bridge. 5. The second attack: The Ariana Grande concert in Manchester. 6. The third attack: London bridge. 7. The surprise of the elections. 8. New crisis, new failure. 9. The need of an efficient and updated communication to be succesful. 10. The loss of an election because of the mistakes in communication. 11. Conclusions and results. 12. Proposal of a 2.0. protocol in crisis communication. 13. Establishment of a crisis management team. 14. Notes. 15. Bibliography.

Traductora: **A.G. Frazão Nogueira**

1. Introducción

Lo espontáneo es aquello que se ensaya mil veces. Entendemos por espontáneo lo que surge de forma automática. En la gestión de la Comunicación, la reacción que se produce ante una crisis sobrevenida no puede ser espontánea, ni puede ser el resorte que articule la respuesta de los responsables políticos, institucionales o empresariales. La atención a las víctimas y la información a los ciudadanos no pueden dejarse en manos del azar o de un voluntarismo, por muy bienintencionado que sea. James Carville, asesor de Bill Clinton durante las elecciones presidenciales en Estados Unidos de 1992, tras las cuales el demócrata se convirtió en presidente, enunció la célebre frase “¡Es la economía, estúpido!”. En la actualidad, si adaptáramos esa afirmación a la realidad del siglo XXI, deberíamos decir “es la Comunicación, estúpido”, pues es ella la que cataloga a los gobiernos como “conscientes o “inconscientes”.

La Comunicación da legitimidad a las acciones de gobierno de los países democráticos, o bien le quita su confianza a modo de sanción electoral. Hasta mediada la primera década del siglo XXI, la gestión de la Comunicación en situaciones de catástrofe, natural o no, no dejaba un rastro documental que permitiera identificar la responsabilidad de los políticos que tenían que gestionarlas. Pero la aparición de las redes sociales (RRSS) y el acceso masivo a Internet han situado bajo el ojo escrutador a quienes tienen el mandato de gestionar la Comunicación en momentos de riesgo y crisis.

El liderazgo de un responsable político, fundamentalmente, se dirime en la capacidad que este tenga para desbaratar tabúes comunicativos y descartar “culpabilidades fáciles”. La tendencia a auto exculpase de la etiología de la crisis desencadenada, por ejemplo, ante un atentado terrorista, antes de cubrir todas las necesidades inmediatas que tienen las víctimas, y de informar de forma diligente a la sociedad, suele significar que nos encontramos ante líderes que “no dan la talla”. Ante una crisis, lo inesperado es lo esperado. Los mecanismos de gestión deben estar ajustados milimétricamente. Gran parte del éxito de las crisis está en lograr convertirse en una fuente oficial, estable y que goce de credibilidad. No vale instalarse en un silencio defensivo. Eso es la antesala del descontrol de la gestión de la crisis.

Un error bastante frecuente es considerar las herramientas disponibles como un objetivo en sí mismo. Por ello, en ocasiones, se considera que enviar correos electrónicos o el uso de RRSS, satisface todos los requerimientos de los afectados. En absoluto es así. La inmediatez del canal o la frecuencia de los mensajes enviados por vía electrónica puede no ser lo deseable. La situación de estrés que se vive tras una catástrofe no predispone a los individuos a estar abriendo todos los mensajes que, casi constantemente recibe. Los gestores de una crisis deben tener diseñados canales informativos que sean accesibles y que estén permanentemente actualizados. En este sentido se ha mostrado de gran utilidad los “dark sites”, webs que están previamente diseñadas y realizadas. Debe responderse a las necesidades de una audiencia que solo existirá en caso de que se genere una crisis.

El modelo de comunicación de una crisis es determinante para lograr una gestión eficiente de las consecuencias que, inevitablemente, tiene esta en los ciudadanos. Tras las negativas experiencias previas obtenidas por las autoridades españolas en la gestión de los atentados del 11 de marzo de 2004 en Madrid, la primera ministra del Reino Unido, Theresa May, ha repetido los mismos errores. El análisis de la secuencia de los atentados que recientemente sacudieron el país y del incendio del rascacielos en Londres demuestran que la pérdida de credibilidad ante la sociedad por una incorrecta comunicación institucional desemboca en un divorcio entre ciudadanos y poder político. Las primeras horas tras el suceso acontecido son clave para la gestión de la crisis que, inevitablemente, se

genera. En esa primera fase del suceso, las autoridades tienen la obligación de dar una respuesta ponderada pero firme que facilite toda la información disponible que pueda comunicarse.

Por lo tanto, debe huirse de atribución de culpabilidades, de exoneración de posibles responsabilidades y de dar datos que no estén completamente confirmados o que puedan entorpecer la labor de las fuerzas de seguridad. Y, en particular, debe evitarse el desaparecer del foco informativo. Recordemos que la existencia de las redes sociales tiene una frecuentación muy superior a la de los medios convencionales y, por lo tanto, deben estar constantemente actualizando contenidos. En el caso del tren Alvia que descarriló en Santiago de Compostela, en julio de 2013, se observa que pasaron horas entre los primeros *tuits* publicados.

En cambio, en otra tragedia, la del accidente de un avión de Germanwings, ocurrido en marzo de 2015, provocado por el copiloto, Andreas Lubitz, que estrelló el avión contra los Alpes, y que se saldó con 150 víctimas mortales, la reacción de la aerolínea fue proactiva. A las tres horas de la tragedia, sus responsables ofrecieron la primera rueda de prensa. En su primera intervención ante los medios, los altos cargos de la aerolínea mostraron sus condolencias hacia los familiares de las víctimas. Fueron empáticos, y trataron de convertirse en correa de transmisión entre investigadores, familiares de los afectados y ciudadanía en general.

2. Metodología

La labor de investigación se ha llevado a cabo con el fin de obtener unos resultados validados sobre la respuesta ciudadana ante trágicas situaciones como son los atentados terroristas o el fallecimiento de personas a consecuencia de un incendio que devora un rascacielos, todo ello sucedido en Londres. La pérdida de la mayoría electoral que pretendía revalidar la primera ministra del Reino Unido, Theresa May, sugería la relación de un incorrecta de la gestión de la crisis surgida y la respuesta ciudadana en las urnas.

La metodología aplicada ha conllevado:

- A. Detección de la existencia de indicios que muestran que la incorrecta gestión de la comunicación constituye el gran problema de nuestro tiempo y más acentuado aún con la real globalización comunicativa.
- B. Seleccionar los contenidos pertinentes para el campo de estudio.
- C. Desechar aquellos contenidos que no son medulares para la observación y análisis del asunto de estudio.
- D. Recopilación de todos los contenidos accesibles para la investigación. Las bases de información y documentación han sido las siguientes:
 - Bibliográficas.
 - Hemerográficas.
 - Electrónicas.
 - Fuentes documentales de organismos oficiales.

E. Establecimiento de una hipótesis: la incorrecta gestión de la comunicación por los responsables políticos, de crisis sobrevenidas por atentados y/o catástrofes sean o no naturales y que producen víctimas mortales, provoca la pérdida de confianza social y surge una desafección plena hacia esos gestores públicos.

F. La investigación ha conllevado la realización de un exhaustivo estudio de lo acontecido en el Reino Unido durante el periodo de estudio: desde el 22 de marzo hasta el 15 de julio de 2017. El seguimiento da lugar a un análisis pormenorizado de los acontecimientos narrados por los medios informativos, tanto del Reino Unido como europeos. Se realiza, también, un análisis valorativo sobre el tratamiento periodístico que dieron los medios, de los luctuosos acontecimientos y de la repercusión social que, inmediatamente, provocaron en los ciudadanos.

A. G. Elaboración de los resultados del trabajo investigador.

B. H. Finalmente se aportan las conclusiones obtenidas de la investigación.

I. Propuesta de un protocolo 2.0 en comunicación de crisis.

3. Efecto "round the flag"

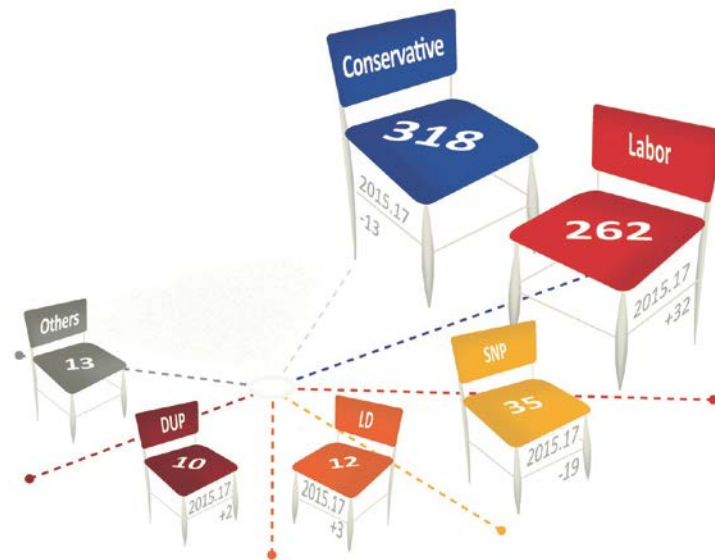
Cuando se produce un atentado terrorista o un desastre natural, la reacción más clásica es el miedo. Ante la desprotección, los ciudadanos buscan sentirse seguros, y por ello se refugian en el poder. Si el poder gestiona bien esa situación de crisis, tanto política como comunicativamente, el efecto que ello provoca en su popularidad es instantáneo y muy positivo, por el conocido como efecto *'round the flag'* [1]. Existen numerosos ejemplos de esto. Sin embargo, si la crisis se gestiona mal, el efecto es también instantáneo, aunque adverso, y puede provocar la quiebra de la bonanza política de un mandatario o la pérdida de unas elecciones. Esto también ha ocurrido en muchas ocasiones.

El ejemplo más cercano es el de Theresa May, primera ministra británica y líder del Partido Conservador, quien, en plena cresta de la ola de su popularidad, decidió convocar unas elecciones anticipadas, dos años después de las anteriores, en un escenario particularmente convulso por la victoria del *Brexit* en el referéndum celebrado en junio de 2016.

May pretendía que la campaña girara en torno a la salida británica de Europa, y en lograr el mejor acuerdo posible con Bruselas para ello. Sin embargo, la sucesión de tres atentados terroristas en dos meses y medio provocó que cambiase el foco de estos comicios a la seguridad, y la primera ministra tuvo mucha dificultad para ajustar su discurso a esta nueva eventualidad, apareciendo tensa y superada por los acontecimientos, y cometiendo cada vez más errores comunicativos a medida que el problema iba aumentando.

El resultado de las elecciones, que trajeron una situación de *hung parliament* [2], sin mayoría absoluta, fue un fracaso absoluto de la política conservadora, quien pretendía obtener una cifra mayor de diputados, y perdió en el intento la corta pero suficiente ventaja que su partido tenía para gobernar. Nadie se esperaba que la mayoría absoluta conservadora se derrumbase de esta manera, y por ello, se sucedieron los análisis sobre qué había ocurrido y por qué May, que parecía destinada a lograr una indiscutible victoria que la reafirmase como líder del partido durante el siguiente lustro, quedó de pronto convertida en un cadáver político con patas, como la definió un exministro el día después de las elecciones [3].

Imagen 1: Resultados de las elecciones del 8 de junio de 2017



Fuente: Elaboración propia

Todos coincidieron en dos puntos. El primero, desde el punto de vista político, señaló que se había minusvalorado la fuerza real y la popularidad que la primera ministra tenía, y que fue un error convocar estas elecciones. El segundo, desde el punto de vista comunicativo, que Theresa May gestionó mal en todos los sentidos estas crisis, no previendo posibles respuestas, y presentándose visiblemente nerviosa, lo que repercutió directamente sobre la imagen de dureza y fiabilidad que quería presentar a los británicos, como puede observarse en los sucesivos sondeos [4], y fue desastroso para su futuro político.

Nuestra investigación persigue demostrar que los errores comunicativos que Theresa May cometió durante la campaña, agravados en la última semana antes de las elecciones, provocaron un crecimiento exponencial del voto al Partido Laborista y fueron los directos responsables del resultado electoral *tory*. Para ello, se ha hecho una retrospectiva desde el momento en el que May se convirtió en primera ministra hasta las elecciones del 8 de junio, pasando por su evolución en su forma de abordar el *Brexit*, y la aparición de la amenaza terrorista, y se han analizado también otras situaciones de crisis en las que la gestión positiva o negativa repercutió seriamente sobre el porvenir político de los líderes que las afrontaron.

La dimisión de David Cameron, a la mañana siguiente de que Gran Bretaña votara mayoritariamente a favor de salir de la Unión Europea, trajo unas primarias y la perspectiva de un choque interno entre el bloque que había defendido la permanencia en Europa, y los que habían hecho campaña a favor del *Brexit*. Por eso, la figura de Theresa May, ministra del Interior y persona cercana a Cameron,

pero con un perfil aparentemente dialogante ante la nueva situación, sirvió como punto de encuentro entre ambas facciones. Ninguno de los candidatos que representaban a las dos principales facciones conservadoras se presentó, y finalmente, May fue nombrada líder del Partido Conservador primero y primera ministra [5] después sin necesidad de pasar por las urnas.

La primera sorpresa del mandato de May fue el nombramiento del exalcalde de Londres Boris Johnson como ministro de Asuntos Exteriores. Johnson había sido considerado el responsable político de la victoria del *Brexit* [6] y, oficialmente, la primera ministra defendía la permanencia en Europa. Pronto empezaron las comparaciones de la nueva jefa del gobierno con Margaret Thatcher, “la dama de hierro”, la primera mujer que ejerció la presidencia del Gobierno británico. Los *tories* más acérrimos afirmaban que empezaba otra era Thatcher con una mujer decidida que aplicase políticas duras sin vacilar guiando al país. Los críticos [7], por su parte, mostraban su convicción de que Theresa May no tenía suficiente fuerza para liderar Gran Bretaña en un momento tan difícil.

A medida que fueron pasando las semanas, empezó a ser evidente que la primera ministra estaba cambiando sus ideas al respecto de la salida británica de Europa, y que era cada vez más partidaria de un *hard Brexit* [8] que conllevarse también un abandono del mercado común. Esto creó las primeras grietas en un gobierno dividido. Un informe filtrado por *The Times* verbalizaba esas contradicciones en el interior del gobierno de Su Majestad, y acusaba directamente a Theresa May de no tener un plan claro para poner en marcha la salida británica de la Unión Europea [9].

El cambio de rumbo conservador se hizo evidente en octubre de 2016, cuando se celebró la conferencia política de la formación en Birmingham, y que supuso un punto de inflexión en el que la primera ministra tomó las riendas del partido y mostró su decisión de aplicar un giro ideológico con el que abrazaba las ideas más extremas de los defensores del *Brexit*, anunciando restricciones de visados para estudiantes, medidas de control de fronteras y la obligación por parte de las empresas de publicar listas completas con la relación de extranjeros que trabajan en ellas. El nacionalpopulismo, es decir, la exaltación del patriotismo y las políticas nacionalistas, pasaba a ser la política defendida por el Gobierno de Theresa May [10].

4. El artículo 50 y la convocatoria de las elecciones

El 29 de marzo, tras varios meses de gobierno y tras conseguir acallar las voces críticas en el interior mismo de su ejecutivo, Theresa May anunció mediante una carta al presidente del Consejo Europeo, Donald Tusk, su intención de invocar el artículo 50 del Tratado de la Unión Europea, que regula las condiciones en las que un país podría abandonar la Unión [11]. La primera ministra cumplió su promesa de no aplicar este artículo antes de 2017, y propuso un *Brexit* duro basado en todo tipo de restricciones para la residencia en Gran Bretaña.

El único punto que aún no había sido aclarado era el del mercado común. Algunos miembros del Gobierno y del Partido Conservador defendían que Gran Bretaña podría permanecer en él, sin embargo, los más duros defendían la necesidad de renegociar todos los acuerdos comerciales de forma beneficiosa para los intereses británicos. El acuerdo tácito al que pareció llegarse fue que se decidiría al respecto durante la negociación.

Theresa May sorprendió a todos cuando, de forma inesperada, se presentó frente a los medios en Downing Street el 18 de abril y anunció su decisión de adelantar las elecciones, que quedarían convocadas para el 8 de junio [12]. La explicación que la primera ministra dio fue que la situación había cambiado, y que era necesario renovar el Parlamento para que se ajustase a ella. Serían esos

nuevos diputados los que decidirían sobre el acuerdo final del *Brexit*, y este detalle le llevaba a llamar de nuevo a las urnas.

Los analistas, sin embargo, señalaron que el motivo era la búsqueda de una mayoría de dos tercios para los *tories* en el nuevo Parlamento [13]. El hundimiento de los laboristas en las encuestas, con una desventaja de casi 20 puntos, permitía pronosticar que los conservadores aumentarían su mayoría absoluta. Además, Theresa May buscaba un mandato personal, ser refrendada por las urnas como líder del gobierno. 11 de los últimos 23 primeros ministros británicos llegaron al poder sin elecciones. May quería salir de esta situación con una mayoría amplia que eliminase además todas las dudas sobre su idoneidad para el puesto.

5. El primer atentado: el puente de Westminster

Unas semanas antes de que May convocase las elecciones anticipadas, el 22 de marzo, hacia las 3 de la tarde, se produjo un atentado terrorista en el corazón mismo de Londres, que a la postre sería el primero de tres. Un coche de marca Hyundai condujo a más de 120 kilómetros por hora por el puente de Westminster, arrollando a todas las personas que allí se encontraban [14]. Posteriormente, se estrelló contra la valla del Palacio de Westminster, sede del Parlamento, y allí, el terrorista, que llevaba un cuchillo, apuñaló mortalmente a un policía, Keith Palmer, antes de ser abatido por los agentes de seguridad del edificio. 6 personas, incluido el asesino, murieron, y 49 quedaron heridas de diversa consideración.

Theresa May, que fue rápidamente evacuada del Parlamento, en reunión en el momento del ataque, se dirigió ese día al lugar del atentado, y al día siguiente, durante una sesión parlamentaria, pronunció un discurso en el que condenó el ataque y comunicó los primeros indicios de la investigación [15]. La primera ministra confirmó que los primeros indicios apuntaban a que el atacante había actuado solo, y que tenía nacionalidad británica, y aseguró de manera decidida que Gran Bretaña no tenía miedo y nunca temblaría por culpa del terrorismo. Ese mismo día, se conoció el nombre del asesino, Khalid Masood, originario de Kent.

Las encuestas posteriores al día del ataque mostraron un ligero repunte de los conservadores [16], que tenían una ventaja muy cómoda. Theresa May tenía seguramente tomada la decisión de convocar unas elecciones, y este atentado podía servir para un nuevo elemento en la construcción del relato de la seguridad en Gran Bretaña. Sin embargo, en los días posteriores al ataque, y a partir de que se iban conociendo los detalles de la investigación, que revelaron que el MI5 tenía controlado a Masood, empezaron a surgir las primeras dudas sobre si Theresa May había hecho una buena gestión de la seguridad, y sobre si sería la mejor preparada para liderar el país en la nueva lucha contra el terrorismo.

6. El segundo atentado: el concierto de Ariana Grande, en Manchester

En plena campaña electoral, y cuando el asunto de la seguridad parecía silenciado, o en todo caso enterrado por otros elementos de importancia, el terrorismo volvió a la primera plana con un brutal ataque que tuvo como objetivo la población civil en general. La noche del 22 de mayo, después de que el concierto que la cantante estadounidense Ariana Grande había dado en el Manchester Arena, un terrorista islámico lanzó una bomba, provocando 23 muertes e infligiendo heridas a aproximadamente 250 personas [17].

Apenas 12 horas después del atentado, Theresa May compareció ante los medios en Downing Street, afirmando que este ataque era una muestra de cobardía, y anunciando que la campaña quedaba

suspendida ese día por el ataque de Manchester [18]. Posteriormente, se dirigió a la ciudad, para encontrarse con los cuerpos de seguridad y personas que habían trabajado de manera incansable desde la noche anterior. La imagen de la primera ministra en el lugar de los atentados fue un buen argumento de campaña, y evitó errores, al menos en aquel primer momento.

De hecho, las encuestas que se publicaron inmediatamente del ataque al Manchester Arena mostraban que la ventaja de los conservadores sobre los laboristas aumentaba casi 10 puntos [19]. Sin embargo, la publicación de datos confidenciales de la investigación en medios de Estados Unidos y Francia, que conocieron casi al mismo tiempo que los servicios secretos británicos el nombre del atacante y algunos detalles importantes que rodearon su acción, provocaron que la oposición criticase a la primera ministra por la forma en que compartía información con los servicios secretos extranjeros.

Esto provocó que May contraatacase, acusando a la policía de Manchester de haber filtrado la información y de haber puesto en serio riesgo la seguridad de todo el país. Indignados, los cuerpos de seguridad de la ciudad hicieron público un comunicado en el que dejaban claro que ellos no compartían información con los servicios secretos de otros países [20]. El terrorismo se había convertido en un problema, y la primera ministra daba muestras de poca cintura política a la hora de atacar esta nueva situación, lo que fue aprovechado por el Partido Laborista para intentar mellar su popularidad.

7. El tercer atentado: el Puente de Londres

El último ataque que se produjo en Gran Bretaña tuvo lugar en la noche del 3 de junio en el puente de Londres y en el cercano mercado de Borough. Una furgoneta atropelló en primer lugar a los viandantes del puente, provocando la muerte a tres personas, y posteriormente, se estrelló en el mercado de Borough. Los terroristas saltaron entonces del vehículo, y empezaron a acuchillar a todas las personas que se encontraban allí [21]. 11 personas murieron, entre ellas el español Ignacio Echeverría, y 48 quedaron heridas de gravedad. Quedaban cinco días para las elecciones.

La reacción inicial de la primera ministra Theresa May fue la correcta, realizando una intervención a la puerta de Downing Street y posteriormente presentándose en el lugar del atentado [22]. Para muchos analistas, May parecía entender por fin la nueva situación, y endureció su tono, declarando que ya era suficiente, y que era hora de aplicar políticas duras, que incluían la censura de Internet para evitar que se difundiera la ideología islamista por la red. Sin embargo, en ese momento, se produjo un cambio en la percepción pública de la gestión de May que acabó siendo definitivo en el resultado obtenido cinco días después.

Tras todos estos atentados, la primera ministra prometió dureza con los terroristas, acusando además a los laboristas de no tener valentía para aplicar las medidas que eran necesarias, y señalando que era necesario contratar más policías para proteger a la ciudadanía británica de la nueva amenaza terrorista. Sin embargo, no se esperaba la respuesta de Jeremy Corbyn, que recordó que, durante sus años al frente del ministerio del Interior, se había producido un recorte de más de 20.000 policías en el país, y afirmó que la primera ministra debía dimitir inmediatamente, pues su credibilidad estaba en cuestión, y ese recorte policial podía ser directamente responsable de lo que había pasado [23].

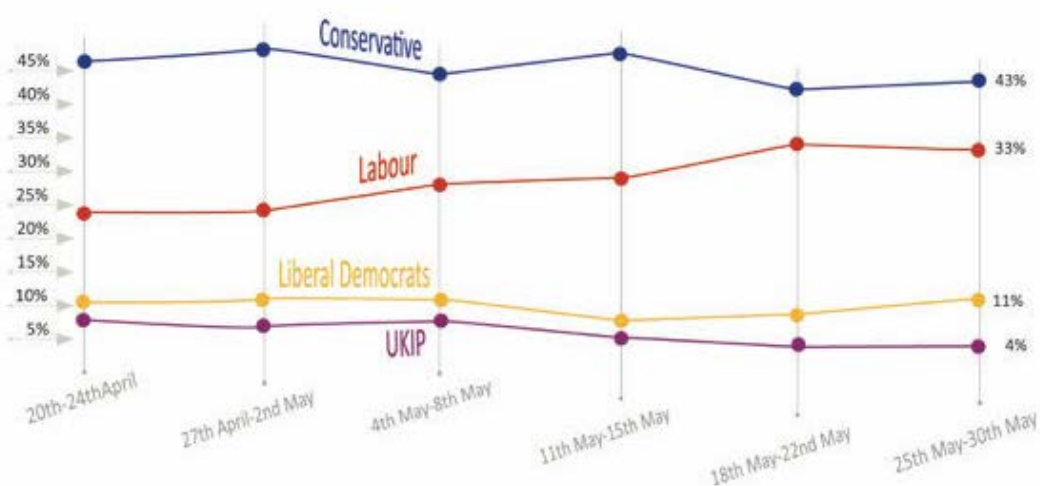
El efecto que se causó fue sorprendente, ya que los conservadores se presentaban con un programa proteccionista que identificaba a su partido con la responsabilidad y con la defensa de sus ciudadanos, y presentaban a los laboristas como todo lo contrario, pero los datos de recorte de policías contradecían todo ese discurso. A partir de entonces, Theresa May se empezó a poner

nerviosa, pues su estrategia inicial había fallado, y no estaba siendo capaz de ajustarse a la nueva situación.

8. La sorpresa de las elecciones

Fue por ello que May tuvo que cambiar de estrategia. Con su intervención el día después del atentado del puente de Londres, Corbyn había ganado muchísima credibilidad, y muchos indecisos o personas que iban a votar a otro partido empezaron a considerar seriamente votar al Partido Laborista. Queriendo recuperar el *momentum* en cuanto a seguridad, la primera ministra y candidata conservadora pronunció un discurso dos días antes de las elecciones en el que dijo que si las leyes de derechos humanos se interponían en el camino de la nueva legislación antiterrorista, estas serían cambiadas [24]. May mostraba su cara más autoritaria, en busca de asegurar el voto del miedo y de parar las fugas de votantes a otros partidos.

Imagen 2: Evolución de las encuestas que muestra un estrechamiento de la diferencia entre conservadores y laboristas al final de la campaña



Fuente: Elaboración propia

Esto era importante, porque la sólida ventaja de la que los *tories* disfrutaban al principio de la campaña estaba desapareciendo, y de hecho, un sondeo publicado el día antes de las elecciones y que había sido realizado enteramente después del atentado del puente de Londres mostró por primera vez en dos años que el Partido Laborista estaba por delante [25]. Se había producido un cambio de roles entre los dos principales candidatos desde el principio de la campaña. Theresa May empezaba la campaña convencida de que ganaría ampliamente, pero su popularidad había descendido dramáticamente. En cambio, Jeremy Corbyn había iniciado esta carrera a Downing Street considerado como el líder más a la izquierda de la historia reciente del Partido Laborista, y por tanto, virtualmente inelegible, sin embargo, la campaña había contribuido a lavar su imagen, y un buen resultado parecía más probable.

El resultado del 8 de junio confirmó el fracaso de May, que buscaba alcanzar los 400 diputados en la Cámara de los Comunes, pero que finalmente se quedó por debajo de los 326 diputados que marcan la mayoría absoluta, perdiendo 13 escaños con respecto a las elecciones de 2015 [26]. Al contrario, los laboristas obtuvieron un espectacular e inesperado resultado, alcanzando el 40%, en lo que implicó la mayor subida del partido desde la victoria apabullante de Tony Blair en 1997, y subiendo 30 escaños, cuando las estimaciones tres semanas antes de las elecciones pronosticaban que perderían más de 100. La diferencia total en votos entre ambos partidos fue de menos de un millón de votos a favor de los conservadores, una distancia bastante más pequeña que la que los más optimistas creían posible.

Theresa May consiguió salvar el puesto con un pacto polémico con el Partido Unionista Democrático (DUP) de Irlanda del Norte [27], una formación populista de extrema derecha que defiende, entre otros postulados, que los homosexuales no deben tener derechos reconocidos. El acuerdo se negoció en tiempo récord, por el deseo de ambos partidos de impedir que Jeremy Corbyn pudiera articular una mayoría alternativa. Sin embargo, pese a seguir en el poder, el valor político de la primera ministra cayó en picado, reabriendo la batalla interna en su partido.

9. Nueva crisis, nuevo fracaso

Apenas unos días después de las elecciones, Theresa May tuvo que afrontar una nueva situación de crisis que fue, de largo, la que peor gestionó [28]. En la madrugada del 14 de junio, la torre Grenfell, un edificio situado en el exclusivo barrio de Kensington, ardió por completo [29]. Más de 80 personas fallecieron en un incendio que tardó casi tres días en estar plenamente controlado, y que, según los primeros datos de la investigación, la razón del fuego fue el recubrimiento exterior del edificio, que era combustible, y que era más barato de colocar que un recubrimiento de mayor calidad.

El día de la tragedia, solamente un político, el alcalde de Londres Sadiq Khan, se acercó al lugar del incendio. Sin embargo, al día siguiente, todos los políticos se acercaron. Casi de manera simultánea, Theresa May y Jeremy Corbyn se trasladaron al edificio. Corbyn saludó a los policías y bomberos que aún trabajaban en la extinción del fuego, y les agradeció su trabajo, pero posteriormente se trasladó a un centro comunitario donde muchos supervivientes del incendio y familiares de los fallecidos estaban en espera de noticias, y permaneció un largo rato con ellos. May, sin embargo, solamente se reunió con los cuerpos de seguridad, en ningún momento se encontró con ninguna víctima del fuego, y volvió rápidamente a Downing Street. Esto provocó una enorme polémica. El diario *The Guardian* afirmó que este era el momento “Huracán Katrina” [30] de la primera ministra, y un exministro conservador, Michael Portillo, afirmó que lo que buscaba Theresa May era una situación controlada en la que no tuviese que mostrar humanidad [31].

Al día siguiente, e influida por todas las críticas que se dirigieron contra ella, May volvió a la zona y esta vez sí se encontró con los vecinos. Sin embargo, el ambiente estaba muy crispado contra ella, y varios ministros de su gobierno tuvieron que escuchar las quejas populares ante la aparente falta de corazón de la primera ministra [32]. La tensión aumentó, y una manifestación en solidaridad con las víctimas derivó en protestas contra el gobierno. Theresa May continuó equivocándose en su comunicación, con una entrevista en la BBC en la que no fue capaz de contestar a las preguntas de la periodista y dijo exactamente lo que tenía pensado decir [33].

Gráfico 3: que muestra la popularidad de la primera ministra Theresa May, con un visible derrumbe tras las elecciones



Fuente: Elaboración propia

Cuando, días después, la primera ministra recibió en Downing Street a víctimas y familiares, el mal ya estaba hecho. Las mayores críticas que la han atacado han afirmado que May es robótica, incapaz de reaccionar fuera de lo que tiene planificado, y demasiado fría. El equipo de comunicación del Partido Conservador insistió en los días posteriores al incendio de la torre Grenfell en que Theresa May tenía sentimientos y en que la razón de su torpe reacción era que estaba muy afectada por esta situación. Sin embargo, el público estaba cada vez más desencantado con ella, como muestra una encuesta hecha tras el incendio en que por primera vez los británicos consideraban mejor líder a Corbyn que a May [34].

10. La necesidad de una comunicación eficiente y actualizada para tener éxito

Una crisis es por naturaleza impredecible, aunque existen algunas excepciones. De los muchos tipos de crisis, las más difíciles son las que afectan a la seguridad del Estado o a la propia integridad del mismo, y particularmente las que están relacionadas con el terrorismo, desgraciadamente cada vez más frecuentes. El pánico y la psicosis se apoderan del público en general, que necesita sentirse protegido y entender qué es lo que ha ocurrido. Por ello, una buena gestión política y comunicativa de la crisis nunca es olvidada por el público, y tiene un efecto en las encuestas [35].

El ejemplo más reciente y más curioso de cómo una buena gestión de una crisis terrorista puede generar beneficios políticos es el de François Hollande, expresidente de la República Francesa, que tuvo que afrontar en menos de un año dos ataques terroristas de diversa consideración en París [36]. Hollande, un mandatario cuyo apoyo era muy bajo por sus errores políticos, ejerció en ambas crisis

de líder indiscutible, presentándose en el lugar de los hechos minutos después de que se produjesen los atentados en ambos casos, actualizó constantemente la información según le llegaba, y no especuló sobre la autoría de los ataques hasta que no era segura. El efecto en los sondeos fue inmediato, con un aumento espectacular de la popularidad del presidente, subiendo 20 puntos tras los atentados del 13 de noviembre de 2015 [37].

También lo hizo bien George W. Bush tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York. El presidente se presentó en las ruinas del World Trade Center para ayudar a desescombrar, y se hizo una fotografía emblemática sosteniendo la bandera norteamericana en el mismo lugar en el que pocas horas antes dos aviones habían reducido las Torres Gemelas a pedazos. Su popularidad subió hasta el 90% tras los ataques [38], y a partir de entonces, asumió un perfil muy diferente que se resume en las posteriores invasiones de Afganistán e Irak.

Todas estas crisis, y otras muchas, forjaron a los líderes políticos que las enfrentaron, y se caracterizaron por un elemento común: la importancia de una comunicación eficiente, honesta y actualizada. Cada circunstancia fue particular, pero en todos los casos, los mandatarios que afrontaron estas crisis controlaron la información, y fueron ellos los que la transmitieron. Los dos casos de crisis terroristas bien gestionadas tienen además el componente compartido de que tanto Bush como Hollande se trasladaron al lugar de los hechos para estar con las víctimas, lo cual tiene siempre un efecto social muy importante. Tanto si conocían la importancia y el efecto que una buena comunicación de crisis tiene sobre la valoración de un político como si no, estos ejemplos muestran que en una crisis no hay que descuidar ningún elemento.

11. Perder unas elecciones por comunicar mal

Una de las crisis provocadas por un ataque terrorista peor llevadas de la historia se produjo en España tras los ataques terroristas del 11 de marzo de 2004 [39]. El Gobierno de José María Aznar afirmó desde un primer momento que la banda terrorista ETA estaba detrás del atentado, algo creíble, ya que este grupo llevaba activo desde los años finales del franquismo y era muy mortífero. Sin embargo, las primeras pesquisas policiales empezaron a señalar en otra dirección, la del terrorismo yihadista, que ya había golpeado con anterioridad a Occidente.

Los miembros del ejecutivo de Aznar conocieron en vivo los avances que afirmaban con cada vez menos duda que Al-Qaeda era el autor del atentado, pero esto no se comunicó al público, que conoció por otras fuentes que su Gobierno no le había dicho la verdad [40]. Tres días después del atentado, las elecciones generales trajeron una sorpresiva victoria del PSOE, lo que fue una consecuencia directa de la pésima y deshonesta gestión comunicativa del PP entre el 11 y el 14 de marzo de 2004.

Otra crisis que se gestionó mal a todos los niveles fue la que surgió después de la muerte de Diana de Gales en un accidente de tráfico en París a finales de agosto de 1997. Pese a que se había divorciado del Príncipe de Gales en 1995, Diana era una mujer muy querida por el gran público y su fallecimiento fue una tragedia para todos. Las reacciones oficiales fueron muy diferentes. Por una parte, el primer ministro Tony Blair reaccionó muy rápido, realizando un emotivo discurso en que definió a la fallecida como “la princesa del pueblo”. La reina Isabel II y la familia real, en cambio, no cambiaron su agenda por la tragedia. El derrumbe de la hasta entonces blindada valoración general de la monarca provocó que Isabel II tuviese que volver a Londres para recuperar popularidad [41].

De estas dos crisis cabe entresacar que, cuando se comete un error político y comunicativo, incluso los líderes más populares pueden fracasar. Las razones para que una crisis no pueda gestionarse

correctamente pueden ser muy variadas: táctica política, en el caso del 11-M, donde la perspectiva inminente de las elecciones primó en la estrategia de comunicación; lentitud en la reacción, como los días que la familia real tardó en reaccionar con el caso de la muerte de Lady Di; negación del problema o concesión de una importancia menor a la crisis de la que realmente tiene. En todos los casos, el resultado es desastroso, y provoca una desafección popular muy grande que se suele volver contra el poder, como se ha visto en estos ejemplos.

12. Resultados

Los errores políticos y comunicativos de Theresa May fueron los culpables del mal resultado que el Partido Conservador obtuvo en las elecciones del 8 de junio. Hoy en día, parece imposible que un político crea firmemente que una campaña irá tal y como él quiere; sin embargo, May actuó durante gran parte de la corta campaña antes de los comicios como si verdaderamente lo pensase. La primera ministra demostró en los primeros días que tenía preparados sus argumentos sobre el *Brexit*, sin embargo, en cuanto comenzaron los atentados, se convirtió en una líder fría y sin capacidad de reacción, al contrario que sus rivales, especialmente Jeremy Corbyn.

Cuando May fue elegida como líder del Partido Conservador y primera ministra hace un año, los *tories* celebraban haber cerrado con relativa sencillez el problema de la sucesión de David Cameron. Hoy, esos mismos políticos que alzaron a la ministra del Interior a la cabeza del Gobierno de Su Majestad cuestionan seriamente su idoneidad y se cuestionan cuánto tiempo más debe durar en el poder. En estos momentos, parece evidente que Theresa May no terminará su mandato, y algunos analistas señalan que, en cuanto el acuerdo para el *Brexit* esté cerrado, la primera ministra dará paso a otra persona dentro de su partido.

Políticamente, Theresa May ha fracasado. Su acuerdo con el DUP para dar estabilidad al Gobierno en minoría tiene un gran riesgo político, puesto que por primera vez el ejecutivo londinense toma partido por una parte de Irlanda del Norte, una zona que hasta hace apenas unos años era profundamente convulsa. Su credibilidad para asumir medidas políticas fuertes para luchar contra el terrorismo está en cuestión, ante las políticas que la primera ministra aplicó durante su tiempo en el ministerio del Interior. Sería necesario otro documento que analice cómo una primera ministra con uno de los apoyos más grandes de la historia en su propio partido y con una oposición en llamas fue capaz de dilapidar una mayoría absoluta y de dejar al país en una gran incertidumbre.

Comunicativamente, la gestión que Theresa May hizo de los atentados primeros y del incendio de la torre Grenfell después fue como poco insuficiente. En palabras de Luis Arroyo, “una crisis nacional suele ser una ocasión para que los líderes exhiban sus capacidades como héroes. De hecho, con muy poco que hagan, la gente lo agradece sobremedida” [42]. Este no ha sido el espíritu que ha gobernado la acción de la primera ministra durante las difíciles semanas de la campaña, y el resultado es conocido por todos.

El caso de May es además inédito en la historia de Gran Bretaña, donde sus líderes, tanto monarcas como políticos, han representado fortaleza y confianza en los tiempos de dificultad. Durante la Segunda Guerra Mundial, cuando la aviación alemana bombardeó durante más de 8 meses Gran Bretaña en lo que se conoció como *Blitz*, el rey Jorge VI y su esposa, la reina Isabel, permanecieron en el palacio de Buckingham, situado en el centro de Londres, pese a que el castillo de Windsor, fuera de la ciudad, podía protegerles mejor. Tras el armisticio, el pueblo británico reconoció el papel del monarca como el primero que siempre quiso insuflar esperanza a un pueblo en guerra [43]. También durante el conflicto bélico, Winston Churchill no abandonó Londres, y mantuvo a su

gabinete en marcha. En esta etapa, tanto el rey como el primer ministro estuvieron sometidos al mismo régimen de cortes de luz y racionamiento de productos que el resto de la población.

Cada crisis es particular, sin embargo, hay una serie de actuaciones que siempre deben producirse, y la primera es que el cargo político esté presente. El público siempre juzga con mayor benevolencia a los líderes a los que ve más humanos. Cuando, en 2010, el expresidente argentino Néstor Kirchner falleció tras sufrir un infarto, su esposa, Cristina Fernández de Kirchner, disfrutó de un aumento importante en su popularidad tras las exequias del mandatario, durante las cuales apareció vulnerable y humana.

Theresa May, en cambio, reaccionó siempre de manera torpe y a contramano. Existen líderes con una empatía mayor que naturalmente se acercan más al pueblo durante este tipo de circunstancias. Para los que no sean así, los asesores deben ayudar. La valoración de la primera ministra se fue reduciendo a medida que las crisis se fueron sucediendo.

En el ataque de Westminster, hubo dos compañeros de filas de la primera ministra que ganaron la solidaridad popular:

- Tobias Elwood intentó reanimar al policía Keith Palmer, tan solo unos segundos después del ataque.
- James Cleverly, amigo de Palmer, le recordó como un buen policía y un buen ser humano.

May se limitó a realizar un discurso mecánico y sin emoción, y además, en cuanto se conoció que el MI5 tenía identificado al atacante que provocó la primera matanza, las críticas a la forma en que el Gobierno controlaba a los sospechosos de ser terroristas se empezaron a suceder.

Los dos ataques siguientes, Manchester y puente de Londres, trajeron una reacción similar por parte de la primera ministra. May priorizó el ataque al islamismo, señalando que los terroristas procedían de una desviación de la religión musulmana, y defendió además un aumento difuso de la seguridad en Gran Bretaña. Su presencia en Manchester se produjo horas después del atentado, y aunque efectivamente se vio un primer efecto cierre de filas, las acusaciones a la primera ministra por la falta de control de la amenaza terrorista continuaron.

El ataque del puente de Londres fue el que rompió del todo su relato. La primera ministra se puso nerviosa, y cuando pidió más cuerpos de seguridad, la oposición le recordó el recorte de policías cuando ella era ministra del Interior. En los días finales de la campaña, May se lanzó al discurso del miedo, y traspasó una barrera simbólica muy grande, la del respeto a los derechos humanos, al afirmar que, si estos se interponían en su camino para defender a su país del terrorismo, los vulneraría. Esto no tuvo éxito.

Sin duda, el incendio de la torre Grenfell fue el mayor fracaso de la gestión de la primera ministra, que no se reunió a tiempo con las víctimas, y que tuvo que afrontar después el hartazgo ciudadano. Este caso fue todavía peor si tenemos en cuenta que Theresa May no asumió el liderazgo del país que se le presumía, y una ministra, Andrea Leadsom, tuvo que responder a las acusaciones que algunos ciudadanos realizaron contra la primera ministra. Fue el último desastre de una gestión pésima.

Las encuestas de semanas previas a los comicios, antes de la sucesión de ataques y equivocaciones políticas y comunicativas de la primera ministra, mostraban claramente que los conservadores tenían el viento a su favor para ganar por mayoría absoluta las elecciones. El fracaso fue por tanto mayúsculo. Una de las muestras más claras de la magnitud del fracaso *tory* fue que el barrio de

Kensington y Chelsea, el más rico de Londres, eligió a una diputada laborista, derrotando al candidato conservador.

Theresa May, como Margaret Thatcher, se ha mostrado desde su llegada al número 10 de Downing Street como una líder dura e impenetrable, a la que no tiembla la mano a la hora de defender los intereses de su país. Sin embargo, Thatcher aplicó al máximo esta forma de actuar, cuando envió barcos a defender las islas Malvinas de la invasión argentina en 1983, lo que derivó en una nueva victoria electoral, en un claro ejemplo de efecto *round the flag* que se pone en marcha cuando un líder político defiende a su país. May no ha reaccionado así en ninguna de las crisis, y cuando lo ha hecho, ha sido tarde y mal.

Una de las principales debilidades de la primera ministra May es su falta de habilidad mediática, que provocó que no se presentara a debatir con otros candidatos [44] y que fuera incapaz de contestar a los periodistas en las sucesivas crisis terroristas de esta campaña más allá de respuestas mecánicas y preparadas. Por ello, la imagen que se tiene de Theresa May es la de una líder débil, sin valor político, que minusvalora la importancia de los medios de comunicación, que ha variado su posición respecto a asuntos cruciales como el *Brexit* o el terrorismo, que no se ha acercado al público en los momentos de tensión, y que por tanto durará muy poco tiempo en el poder.

13. Conclusiones

Es un claro ejemplo del efecto *round the flag* al revés. El problema de Theresa May no es únicamente que haya fallado de lleno en la gestión política y comunicativa, sino que carece de peso político. Esto, *sensu stricto*, no impide que se beneficie de un aumento de su apoyo si realiza una buena gestión tras una crisis, pero explica por qué no ha tenido suficiente cintura para reaccionar correctamente toda vez que la crisis se ha manifestado en toda su amplitud. El efecto cierre de filas es un arma de doble filo, y actuaciones como la de May lo muestran.

Existe otra teoría comunicativa y política que conviene recordar en este punto, sobre todo teniendo en cuenta la propuesta de Theresa May de cambiar las leyes de derechos humanos si ello interfería con las políticas antiterroristas que los *tories* pretendían implementar. Se trata de la doctrina del *shock*, elaborada por el economista Milton Friedman, y puesta en marcha en los regímenes dictatoriales de Argentina y Chile [45]. De acuerdo con unos experimentos de psicología social que realizó, Friedman se dio cuenta de que los políticos podían aprovechar los momentos de crisis extrema para imponer a la ciudadanía medidas que de otra forma no admitirían. En este caso, sin embargo, el *shock* no era tal, y ni siquiera apelando al discurso del miedo consiguió que su mensaje calase.

El fracaso comunicativo de Theresa May es precisamente la ausencia de un relato claro. May estuvo trabajando durante un año el relato del *Brexit*, sin embargo, le faltó improvisación y capacidad de reacción ante la aparición de los problemas. Esto además también denota fallos en la forma de plantear la campaña conservadora [46], que utilizó como eslogan “Un liderazgo fuerte y estable”, que finalmente fue papel mojado. Con los atentados, el tono de la campaña cambió. Jeremy Corbyn analizó perfectamente la nueva situación, y varió su mensaje de manera hábil, lo que derivó en éxitos. En cambio, Theresa May no lo hizo.

Por todo lo expuesto anteriormente, quedaría sobradamente probado que, de haber contado con una sólida estrategia política y comunicativa que conllevara su presencia en los lugares donde se produjeron los ataques y que hubiera contribuido a la creación de una imagen de una líder firme e

inflexible pero también humana, Theresa May habría conseguido la amplia mayoría absoluta que anhelaba cuando convocó las elecciones. Sin embargo, los errores le costaron caro.

El de Theresa May es el último ejemplo de que es igual de importante la estrategia política que una buena gestión comunicativa. Debería servir como advertencia a todos los líderes. Nadie se recupera de un error comunicativo importante, y cualquier político puede cometerlo, lo cual lo hace más peligroso. Por ello, es necesario más que nunca insistir en la importancia de una comunicación de crisis de calidad, y en que las organizaciones políticas tengan preparadas actuaciones para cualquier eventualidad de este tipo. Exactamente lo que le ha faltado a May y a su equipo.

14. Propuesta de un protocolo 2.0 en comunicación de crisis

La comunicación institucional es una parte más - y precisamente, no la menos importante- de la gestión política. Si se trata de la gestión gubernamental de una crisis, no debe olvidarse que a diferencia de una empresa privada, está sometido a un control obligado, debe responder ante un parlamento y ante la opinión pública. En lo referente a la opinión pública, un gobierno tiene la obligación de conectar con ella, incluso emocionalmente, manteniéndola informada, directamente o, muy especialmente, a través de sus representantes sociales, y consiguiendo, se esté o no de acuerdo con las decisiones gubernamentales, que la percepción sea la de convencimiento en sus propios actos y la de credibilidad. Para ello, tiene la ventaja de disponer de muchos más medios que una empresa privada y ser, en principio, una fuente creíble a quien los medios siempre van a prestar atención preferente.

El plan de gestión de una crisis debe conformarse en virtud de dos grandes bloques. El primero describe las medidas a adoptar y el segundo a evitar.

¿QUÉ HACER?

- Decir la verdad (en el mayor porcentaje posible)
- Actualizar permanentemente la información
- Hablar solo de datos confirmados
- Ser concisos, mostrando interés y preocupación
- Difundir lo positivo, no estando solo a la defensiva
- Ser proactivo, permaneciendo en calma y con control de la situación
- Renunciar a la espectacularidad a través de imágenes o titulares efectistas; proporcionando, en cambio, informaciones razonadas o contrastadas más sobrias, que proporcionen imagen de coherencia y estabilidad
- Recordar siempre que en estas situaciones la información que se genera es un producto sensible que es preciso manejar con mucho cuidado
- Agradecer el apoyo recibido de los medios una vez finalizada la crisis

¿QUÉ NO HACER?

- Especular o mentir. Hay que garantizar el mayor porcentaje de verdad que se pueda aportar
- Exagerar o subestimar, no reconociendo unos hechos o negando la dimensión real de los mismos
- Incurrir en contradicciones con la realidad demostrable o con otras fuentes que gocen de credibilidad
- Minimizar los daños que se están produciendo o la dimensión real de la crisis
- Aventurar soluciones rápidas y fáciles
- Retener información
- Derrumbarse o perder los estribos
- Dar exclusivas
- Buscar culpables, no asumiendo la cuota de responsabilidad que corresponde a cada implicado

14. ESTABLECIMIENTO DE UN EQUIPO DE GESTION DE LA CRISIS

El equipo que debe gestionar la crisis debe estar constituido por los máximos responsables institucionales, así como por técnicos expertos y asesores especialistas en comunicación. Incluirá a expertos en nuevas tecnologías y en análisis de datos que elaboren informes con todos los datos disponibles (tanto en España como en otros países) a tiempo real. Las funciones de esta organización serían:

- Centralizar los flujos comunicativos y transmitir el conocimiento disponible a todos los centros de gestión.
- Recoger cuanta información se halle disponible sobre el tema de la crisis; encargándose de la recogida continua de cuanto se publique en los medios, para hacer posible la reacción inmediata ante errores o imprecisiones y para identificar, y aprovechar las oportunidades que en materia de comunicación pudieran darse.
- Elaborar argumentarios específicos que permitan blindar los mensajes clave que se tienen que transmitir a la sociedad a través de los medios, a fin de poder hacer frente a rumores, imprecisiones o inexactitudes. También para aportar coherencia a las comparecencias de los distintos portavoces, ganando así credibilidad y evitando improvisaciones de última hora, que generalmente tienen consecuencias deletéreas. Por último, para generar la base documental de referencia para la elaboración de comunicados de prensa y discursos dirigidos a las diversas audiencias.
- Activación del “dark site”. Esa web tiene que estar diseñada con anterioridad y su contenido va desde un comunicado (escrito o audiovisual) del portavoz o responsable que informe de lo sucedido, la enumeración de las instrucciones que deben conocer los afectados y/o sus familias, una explicación permanentemente actualizada de los avances en la gestión de la

crisis en sí y todos los enlaces a instituciones oficiales y los números de contacto de interés. La línea a seguir debe ser que las RRSS no se conviertan en lo más frecuentado para obtener información, porque son más ágiles a la hora de dar contenidos. En ocasiones, esa rapidez no va pareja a la validez de lo comunicado. El “dark site” debe estar en esas redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram), con un mensaje único y validado.

- Mantener a los medios de comunicación permanentemente al tanto de la evolución de la crisis. Para ello será preciso, en primer lugar, impulsar la creación de noticias veraces y positivas sobre el sector al que afecta la crisis, a fin de afianzar en la opinión pública la sensación de normalidad o, al menos, de control de la situación. Asimismo, asegurar la transmisión únicamente de aquello que se conozca con precisión y responda a datos confirmados. Por último, será necesario convocar contactos periódicos con los medios de comunicación, para mantener reuniones informales en las que se pueda profundizar en los mensajes que se emiten en el día a día desde el gabinete de crisis. Estos contactos, coordinados desde el equipo de gestión de la crisis, deberían extenderse también a los diferentes representantes sociales, si la magnitud o características de la crisis así lo hiciesen conveniente.
- Seleccionar y entrenar a los portavoces institucionales (políticos y técnicos) a fin de que contribuyan a apoyar la estrategia comunicativa y que contrarresten las afirmaciones de otras fuentes-a lo mejor con escasa cualificación-pero que causan el mismo impacto en los ciudadanos. Podría tratarse de representantes múltiples de diferentes niveles e, incluso, de distintos ámbitos geográficos, pero que habrían de reunir determinadas características: credibilidad; discreción; capacidad de divulgación; disponibilidad; capacidad de síntesis; control de los nervios; experiencia en relación con los medios de comunicación; disciplina a la hora de hablar; identificación absoluta con la institución, y viceversa, y capacidad de formación continua sobre el tema que le compete.

15. Notas

- 1) Mueller, J.E. *War, Presidents and Public Opinion*. Nueva York: Wiley, 1973
- 2) In British parliamentary slang, the hung parliament or "hung parliament" implies that the most voted party has to seek alliances to achieve the stability of its government. This situation has been repeated three times since 1929 in Great Britain
- 3) “Osborne says Theresa May is a ‘dead woman walking’”. *The Guardian*, June 11, 2017. Available at: <https://www.theguardian.com/politics/2017/jun/11/george-osborne-says-theresa-may-is-a-dead-woman-walking>. Date of consultation: July 17, 2017
- 4) “Election 2017 poll tracker: Opinion poll data”. *BBC*, June 7, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/election-2017-39869459>. Date of consultation: July 17, 2017
- 5) “Theresa May appeals to centre ground but cabinet tilts to the right”. *The Guardian*, July 14, 2016. Available at <https://www.theguardian.com/politics/2016/jul/13/theresa-may-becomes-britains-prime-minister>. Date of consultation: July 17, 2017

- 6) “Lord Heseltine: Boris Johnson must ‘live with the shame’ of his actions”. *Politics Home*, June 30, 2016. Vailable at: <https://www.politicshome.com/news/uk/political-parties/conservative-party/boris-johnson/news/76785/lord-heseltine-boris-johnson>. Date of consultation: July 17, 2017
- 7) “Theresa May, una mala imitadora de Thatcher”. *El Periódico*, June 3, 2017. Available at: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/opinion/theresa-may-una-mala-imitadora-thatcher-6078764>. Date of consultation: July 17, 2017.
- 8) “Theresa May limbers up for a hard Brexit”. *Financial Times*, September 20, 2016. Available at: <https://www.ft.com/content/3328547a-7e3d-11e6-bc52-0c7211ef3198?mhq5j=e3>. Date of consultation: July 17, 2017
- 9) Theresa May, sin plan para el ‘brexit’”. *Cadena SER*, November 15, 2016. Available at: http://cadenaser.com/ser/2016/11/15/internacional/1479239345_277783.html. Date of consultation: July 17, 2017
- 10) “May funda el ‘nacionalpopulismo’”. *La Vanguardia*, October 6, 2016. Available at: <http://www.lavanguardia.com/internacional/20161006/41807725224/theresa-may-nacionalpopulismo.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 11) “Article 50: Theresa May to call on UK to unite after letter triggers Brexit”. *The Guardian*, March 29, 2017. Disponible en: <https://www.theguardian.com/politics/2017/mar/28/theresa-may-to-call-on-britons-to-unite-as-she-triggers-article-50>. Date of consultation: July 17, 2017
- 12) “UK snap election: Five things you need to know”. *BBC*, April 18, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-39623674>. Date of consultation: July 17, 2017
- 13) “Theresa May Calls for New Election in Britain, Seeking Stronger ‘Brexit’ Mandate”. *The New York Times*, April 18, 2017. Available at: <https://www.nytimes.com/2017/04/18/world/europe/uk-theresa-may-general-election.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 14) “U.K. Parliament attack: Five dead and 40 injured in ‘sick and depraved terrorist incident’ at Westminster”. *National Post*, March 22, 2017. Available at: <http://nationalpost.com/news/world/several-injured-outside-british-parliament-house-on-lockdown-amid-reports-of-several-injuries-outside/wcm/41ee7484-7d83-408b-8b40-371e8e95c695>. Date of consultation: July 17, 2017
- 15) “London attack: Theresa May tells MPs ‘we’ll never waver’”. *BBC*, March 23, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-39363945>. Date of consultation: July 17, 2017
- 16) “You Gov/ The Times Survey Results”. *YouGov*, March 26-27, 2017. Available at: https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/rlhcaejxm0/TimesResults_170327_VI_Trackers_W.pdf. Date of consultation: July 17, 2017
- 17) “Manchester Arena blast: 19 dead and more than 50 hurt”. *BBC*, May 23, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-40007886>. Date of consultation: July 17, 2017
- 18) “Theresa May leads condemnation of ‘cowardly’ Manchester attack”. *The Guardian*, May 23, 2017. Available at: <https://www.theguardian.com/uk-news/2017/may/23/theresa-may-leads-condemnation-of-cowardly-manchester-attack>. Date of consultation: July 17, 2017

- 19) “Poll 19-23 may 2017”. *Panel Base- The Sunday Times*, May 31, 2017. Available at: <http://www.panelbase.com/media/polls/W10470w5SundayTimestablesforpublication230517.pdf>. Date of consultation: July 17, 2017
- 20) “Manchester attack: Police not sharing information with the US”. *BBC*, May 25, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-40040210>. Date of consultation: July 17, 2017
- 21) “Islamic State claims responsibility for terror attack in London – as it happened”. *The Guardian*, June 5, 2017. Available at: <https://www.theguardian.com/uk-news/live/2017/jun/03/london-bridge-closed-after-serious-police-incident-live>. Date of consultation: July 17, 2017
- 22) “Theresa May says the internet must now be regulated following London Bridge terror attack”. *The Independent*, June 4, 2017. Available at: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/theresa-may-internet-regulated-london-bridge-terror-attack-google-facebook-whatsapp-borough-security-a7771896.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 23) “Theresa May’s election campaign is in big trouble when Jeremy Corbyn can turn national security into a strength”. *The Independent*, June 5, 2017. Available at: <http://www.independent.co.uk/voices/jeremy-corbyn-police-cuts-calls-theresa-may-to-resign-london-bridge-terror-attack-general-election-a7773491.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 24) “Theresa May: UK will change human rights laws if needed for terror fight”. *CNN*, June 7, 2017. Available at: <http://edition.cnn.com/2017/06/07/europe/theresa-may-terrorism-human-rights/index.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 25) “Final election poll gives Jeremy Corbyn the lead over Theresa May for the first time”. *Wired*, June 7, 2017. Available at: <http://www.wired.co.uk/article/election-polls-labour-conservative-winner>. Date of consultation: July 17, 2017
- 26) “Election results 2017: Theresa May says sorry to defeated Tory candidates as she eyes deal with DUP”. *The Telegraph*, June 9, 2017. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/09/election-results-2017-theresa-may-clings-power-needs-support/>. Date of consultation: July 17, 2017
- 27) “General election 2017: Tories and DUP ‘still in discussions’”. *BBC*, June 11, 2017. Available at: <http://www.bbc.com/news/election-2017-40236152>. Date of consultation: July 17, 2017
- 28) “El ‘Katrina’ de May: la crisis de la torre Grenfell se convierte en un campo de minas”. *El Confidencial*, June 16, 2017. Available at: http://www.elconfidencial.com/mundo/2017-06-16/incendio-grenfell-londres-crisis-politica-theresa-may-katrina_1400768/. Date of consultation: July 17, 2017
- 29) “Grenfell Tower: candlelit vigil for victims after grief turned to anger at earlier protests”. *The Telegraph*, June 17, 2017. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/16/london-fire-latest-updates-grenfell-tower-fire-victims/>. Date of consultation: July 17, 2017
- 30) El Katrina fue un huracán de categoría 5 que se produjo en 2005 y que golpeó seriamente la ciudad de Nueva Orleans. El presidente George W. Bush tardó varios días en regresar a Washington y ponerse al frente de la situación, lo que provocó numerosas críticas y un efecto negativo en su valoración popular

- 31) “PM criticised for failing to meet Grenfell tower fire survivors”. *Sky News*, June 16, 2017. Available at: <http://news.sky.com/story/pm-criticised-for-failing-to-meet-grenfell-tower-fire-survivors-10917058> Date of consultation: July 17, 2017
- 32) “Andrea Leadsom confronted over PM not meeting Grenfell tower victims”. *Sky News*, June 16, 2017. Available at: <http://news.sky.com/story/andrea-leadsom-confronted-over-pm-not-meeting-grenfell-tower-victims-10917280>. Date of consultation: July 17, 2017
- 33) “Theresa May Struggles To Answer Grenfell Tower Fire Questions In ‘Robotic’ Newsnight Interview”. *The Huffington Post*, June 17, 2017. Available at: http://www.huffingtonpost.co.uk/entry/theresa-may-grenfell-tower-fire_uk_594449d8e4b06bb7d2732daf. Date of consultation: July 17, 2017
- 34) “YouGov/The Times Survey Results”. *YouGov*, June 21-22, 2017. Available at: http://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/hrngg4b5a8/TimesResults_170622Trackers_W.pdf. Date of consultation: July 17, 2017
- 35) Arroyo, Luis. *El poder político en escena. Historias, estrategias y liturgias de la comunicación política*. Barcelona: ediciones RBA, 2012
- 36) Manchón Campillo, Felipe. *Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados terroristas de 2015 en París y su impacto político*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Opinion Document IEEE 64/2016, June 23, 2016. Available in http://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO64-2016 Comunicacion Estrategica FelipeManchon.pdf. Date of consultation: July 17, 2017
- 37) “Le déroulé exact des attentats du 13 novembre”. *Libération*, November 14, 2015. Available at: http://www.liberation.fr/france/2015/11/14/le-deroule-exact-des-attentats-du-13-novembre_1413492. Date of consultation: July 17, 2017
- 38) Schubert, James N., Stewart, Patrick A., Curran, Margaret Ann. “A Defining Presidential Moment: 9/11 and the Rally Effect”. *International Society of Political Psychology*, 2002, vol. 23, nº3
- 39) Martínez Solana, Yolanda. “La credibilidad de la fuente oficial. La secuencia 11-14 M”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 2005, vol. 11, pp. 65-92. Available at: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer_11/Sum/3-05.pdf. Date of consultation: July 17, 2017
- 40) “11M (I) La herida política”. *El País*, March 10, 2014. Available at: <http://blogs.elpais.com/la-voz-de-inaki/2014/03/11m-la-herida-politica.html>. Date of consultation: July 17, 2017
- 41) “How Princess Diana’s death shamed the royals into a much-needed makeover”. *New York Post*, June 3, 2016. Available at: <http://nypost.com/2017/06/03/how-princess-dianas-death-changed-the-royals-for-the-better/>. Date of consultation: July 17, 2017
- 42) Arroyo, Luis. *El poder político en escena. Historias, estrategias y liturgias de la comunicación política*. Barcelona: Ediciones RBA, 2012
- 43) “What The Royal Family Did During The Second World War”. *Imperial War Museums*. Available at: <http://www.iwm.org.uk/history/what-the-royal-family-did-during-the-second-world-war>. Date of consultation: July 17, 2017

44) “Theresa May accused of being ‘too scared’ to defend her election after election debate no-show”. *The Independent*, May 18, 2017. Available at: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/general-election-leaders-debate-date-2017-theresa-may-jeremy-corbyn-no-show-why-not-a7743881.html>. Date of consultation: July 17, 2017

45) “La crisis como excusa para una doctrina del shock”. *El Diario*, October 1, 2013. Available at: http://www.eldiario.es/zonacritica/crisis-excusa-doctrina-shock_6_181341879.html. Date of consultation: July 17, 2017

46) “Election 2017: How the Tory campaign went so wrong”. *BBC*, June 9, 2017. Disponible en: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-40222733>. Date of consultation: July 17, 2017

16. Bibliografía y hemerografía

16.a. Bibliografía

Arroyo, Luis (2012). “El poder político en escena. Historias, estrategias y liturgias de la comunicación política”. Ediciones RBA, Barcelona

Manchón Campillo, Felipe (2016). “Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados terroristas de 2015 en París y su impacto político”. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Documento de Opinión IEEE 64/2016.

http://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO64-2016_Comunicacion_Estrategica_FelipeManchon.pdf

Mueller, J.E. (1973). “War, Presidents and Public Opinion”. Editorial Wiley, Nueva York

Martínez Solana, Yolanda (2005). “La credibilidad de la fuente oficial. La secuencia 11-14 M”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 11, pp. 65-92.

http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer_11/Sum/3-05.pdf

Schubert, James N.; Stewart, Patrick A.; Curran, Margaret Ann (2002). “A Defining Presidential Moment: 9/11 and the Rally Effect”. *International Society of Political Psychology*, vol.23, nº3

“What The Royal Family Did During the Second World War”. Imperial War Museums.

<http://www.iwm.org.uk/history/what-the-royal-family-did-during-the-second-world-war>

“You Gov/ The Times Survey Results”. *YouGov*, 26-27 de marzo de 2017.

https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/rlhcaeixm0/TimesResults_17032_7_VI_Trackers_W.pdf

“You Gov/ The Times Survey Results”. *YouGov*, 21-22 de junio de 2017.

http://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/hrngg4b5a8/TimesResults_17062_2_Trackers_W.pdf

16.b. Hemerografía

“11M (I) La herida política”. *El País*, 10 de marzo de 2014. <http://blogs.elpais.com/la-voz-de-inaki/2014/03/11m-la-herida-politica.html>

“Andrea Leadsom confronted over PM not meeting Grenfell tower victims”. *Sky News*, 16 de junio de 2017. <http://news.sky.com/story/andrea-leadsom-confronted-over-pm-not-meeting-grenfell-tower-victims-10917280>

“Article 50: Theresa May to call on UK to unite after letter triggers Brexit”. *The Guardian*, 29 de marzo de 2017. <https://www.theguardian.com/politics/2017/mar/28/theresa-may-to-call-on-britons-to-unite-as-she-triggers-article-50>

“Election 2017: How the Tory campaign went so wrong”. BBC, 9 de junio de 2017. <http://www.bbc.com/news/uk-politics-40222733>

“Election 2017 poll tracker: Opinion poll data”. BBC, 7 de junio de 2017. <http://www.bbc.com/news/election-2017-39869459>

“Election results 2017: Theresa May says sorry to defeated Tory candidates as she eyes deal with DUP”. *The Telegraph*, 9 de junio de 2017. <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/09/election-results-2017-theresa-may-clings-power-needs-support/>

“Final election poll gives Jeremy Corbyn the lead over Theresa May for the first time”. *Wired*, 7 de junio de 2017. <http://www.wired.co.uk/article/election-polls-labour-conservative-winner>

“El ‘Katrina’ de May: la crisis de la torre Grenfell se convierte en un campo de minas”. *El Confidencial*, 16 de junio de 2017. http://www.elconfidencial.com/mundo/2017-06-16/incendio-grenfell-londres-crisis-politica-theresa-may-katrina_1400768/

“General election 2017: Tories and DUP ‘still in discussions’”. BBC, 11 de junio de 2017. <http://www.bbc.com/news/election-2017-40236152>

“Grenfell Tower: candlelit vigil for victims after grief turned to anger at earlier protests”. *The Telegraph*, 17 de junio de 2017. <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/06/16/london-fire-latest-updates-grenfell-tower-fire-victims/>

“How Princess Diana’s death shamed the royals into a much-needed makeover”. *New York Post*, 3 de junio de 2016. <http://nypost.com/2017/06/03/how-princess-dianas-death-changed-the-royals-for-the-better/>

“Islamic State claims responsibility for terror attack in London – as it happened”. *The Guardian*, 5 de junio de 2017. <https://www.theguardian.com/uk-news/live/2017/jun/03/london-bridge-closed-after-serious-police-incident-live>

“La crisis como excusa para una doctrina del shock”. *El Diario*, 1 de octubre de 2013. http://www.eldiario.es/zonacritica/crisis-excusa-doctrina-shock_6_181341879.html

“Le déroulé exact des attentats du 13 novembre”. *Libération*, 14 de noviembre de 2015. http://www.liberation.fr/france/2015/11/14/le-deroule-exact-des-attentats-du-13-novembre_1413492

“London attack: Theresa May tells MPs ‘we’ll never waver’”. BBC, 23 de marzo de 2017. <http://www.bbc.com/news/uk-politics-39363945>

“Lord Heseltine: Boris Johnson must ‘live with the shame’ of his actions”. *Politics Home*, 30 de junio de 2017. <https://www.politicshome.com/news/uk/political-parties/conservative-party/boris-johnson/news/76785/lord-heseltine-boris-johnson>

“Manchester Arena blast: 19 dead and more than 50 hurt”. BBC, 23 de mayo de 2017.

<http://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-40007886>

“Manchester attack: Police not sharing information with the us”. BBC, 25 de mayo de 2017.

<http://www.bbc.com/news/uk-politics-40040210>

“May funda el ‘nacionalpopulismo’”. *La Vanguardia*, 6 de octubre de 2016.

<http://www.lavanguardia.com/internacional/20161006/41807725224/theresa-may-nacionalpopulismo.html>

“Osborne says Theresa May is a ‘dead woman walking’”. *The Guardian*, 11 de junio de 2017.

<https://www.theguardian.com/politics/2017/jun/11/george-osborne-says-theresa-may-is-a-dead-woman-walking>

“PM criticised for failing to meet Grenfell tower fire survivors”. *Sky News*, 16 de junio de 2017.

<http://news.sky.com/story/pm-criticised-for-failing-to-meet-grenfell-tower-fire-survivors-10917058>

“Poll 19-23 may 2017”. Panel Base – *The Sunday Times*, 31 de mayo de 2017.

<http://www.panelbase.com/media/polls/W10470w5SundayTimestablesforpublication230517.pdf>

“Theresa May accused of being ‘too scared’ to defend her election after election debate no-show”.

The Independent, 18 de mayo de 2017. <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/general-election-leaders-debate-date-2017-theresa-may-jeremy-corbyn-no-show-why-not-a7743881.html>

“Theresa May appeals to centre ground but cabinet tilts to the right”. *The Guardian*, 14 de julio de 2016.

<https://www.theguardian.com/politics/2016/jul/13/theresa-may-becomes-britains-prime-minister>

“Theresa May Calls for New Election in Britain, Seeking Stronger ‘Brexit’ Mandate”. *The New York Times*, 18 de abril de 2017.

<https://www.nytimes.com/2017/04/18/world/europe/uk-theresa-may-general-election.html>

“Theresa May’s election campaign is in big trouble when Jeremy Corbyn can turn national security into a strength”. *The Independent*, 5 de junio de 2017.

<http://www.independent.co.uk/voices/jeremy-corbyn-police-cuts-calls-theresa-may-to-resign-london-bridge-terror-attack-general-election-a7773491.html>

“Theresa May leads condemnation of ‘cowardly’ Manchester attack”. *The Guardian*, 23 de mayo de 2017.

<https://www.theguardian.com/uk-news/2017/may/23/theresa-may-leads-condemnation-of-cowardly-manchester-attack>

“Theresa May limbers up for a hard Brexit”. *Financial Times*, 20 de septiembre de 2016.

<https://www.ft.com/content/3328547a-7e3d-11e6-bc52-0c7211ef3198?mhq5j=e3>

“Theresa May says the internet must now be regulated following London Bridge terror attack”. *The Independent*, 4 de junio de 2017.

<http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/theresa-may-internet-regulated-london-bridge-terror-attack-google-facebook-whatsapp-borough-security-a7771896.html>

“Theresa May, sin plan para el ‘brexit’”. Cadena SER, 15 de noviembre de 2016.

http://cadenaser.com/ser/2016/11/15/internacional/1479239345_277783.html

“Theresa May Struggles To Answer Grenfell Tower Fire Questions In ‘Robotic’ Newsnight Interview”. *The Huffington Post*, 17 de junio de 2017.

http://www.huffingtonpost.co.uk/entry/theresa-may-grenfell-tower-fire_uk_594449d8e4b06bb7d2732daf

“Theresa May: UK will change human rights laws if needed for terror fight”. CNN, 7 de junio de 2017. <http://edition.cnn.com/2017/06/07/europe/theresa-may-terrorism-human-rights/index.html>

“Theresa May, una mala imitadora de Thatcher”. *El Periódico*, 3 de junio de 2017.

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/opinion/theresa-may-una-mala-imitadora-thatcher-6078764>

“U.K. Parliament attack: Five dead and 40 injured in ‘sick and depraved terrorist incident’ at Westminster”. *National Post*, 22 de marzo de 2017. <http://nationalpost.com/news/world/several-injured-outside-british-parliament-house-on-lockdown-amid-reports-of-several-injuries-outside/wcm/41ee7484-7d83-408b-8b40-371e8e95c695>

“UK snap election: Five things you need to know”. BBC, 18 de abril de 2017.

<http://www.bbc.com/news/uk-politics-39623674>

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

MY Martínez-Solana, AG Frazão Nogueira, KP Valarezo (2017): “Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en reino unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.566 a 1.591.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1235/85es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1235](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1235)

- En el interior de un texto:

... M Y Martínez-Solana, A G Frazão Nogueira, K P Valarezo (2017: 1.566 a 1.591) ...

o

... M Y Martínez-Solana *et al*, 2017 (1.566 a 1.591) ...

Artículo recibido el 25 de septiembre de 2017. Aceptado el 3 de diciembre.

Publicado el 12 de diciembre de 2017