

## Aciertos y Errores en el Manejo de Crisis de la Explosión en la Torre de PEMEX.

Luis Estrada<sup>1</sup>

La explosión en la Torre B-2 de Petróleos Mexicanos (PEMEX) en la que fallecieron 37 personas el pasado jueves 31 de enero de 2013, fue la primer crisis de comunicación del actual gobierno encabezado por el Presidente Enrique Peña. Aunque se han descartado ya algunas hipótesis, las investigaciones para conocer las causas de la explosión siguen su curso, y se espera aún el informe completo que deslinde responsabilidades.

Las crisis son, por lo regular, inesperadas y, al principio, negativas. Usualmente, la opinión pública atribuye las causas de las crisis de víctimas a la propia organización o a las circunstancias que rodean a la crisis. A diferencia de las crisis provocadas por desastres naturales (por ejemplo, huracanes, sismos o inundaciones) en los que la población exige la pronta respuesta de las autoridades (y castiga a las mismas autoridades cuando no sucede así) en las crisis por accidentes que, directa o indirectamente, se deben a errores o negligencia, la respuesta inmediata de las organizaciones debe incluir una efectiva comunicación que demuestre el control de la situación, mitigue el daño, administre las hipótesis de los medios de comunicación acerca de las causas de la tragedia y maneje las expectativas de la opinión pública sobre las implicaciones y las acciones a seguir.

En las primeras horas posteriores a la explosión, el Presidente de la República y diversos secretarios de Estado (especialmente quienes integran el gabinete de seguridad) asistieron personalmente al complejo de oficinas para conocer los detalles y, posteriormente, informar a la opinión pública. La comunicación del manejo de crisis por parte del Gobierno de la República durante las primeras 26 horas posteriores a la explosión de PEMEX tuvo los siguientes aciertos y errores de comunicación:

### ***Aciertos***

1. **La información desplegada por diversos funcionarios en las redes sociales, especialmente en Twitter:** durante las primeras horas, y a falta de una voz oficial que atendiera masivamente a los medios de comunicación, la información oficial se transmitió a través de los medios complementarios. A través de sus cuentas oficiales, los funcionarios y las dependencias informaron los detalles que iban llenando, poco a poco, el vacío informativo, sin errores y sin contradicciones. No obstante, como veremos más adelante, para el manejo de una crisis no es suficiente un impecable manejo de las redes sociales.

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencia Política por la Universidad de California San Diego. Actualmente es Director General de SPIN, firma en consultoría que diseña y ayuda a implementar estrategias de comunicación. Anteriormente fungió como Director General de Comunicación Social de la Secretaría de Gobernación y como Director de Riesgo Político en la Presidencia de la República. El Dr. Estrada ha impartido clase en el ITAM y en otras universidades de la República, así como en el extranjero. Luis Estrada es Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Puebla y ha publicado diversos artículos relacionados con opinión pública, comportamiento electoral, campañas políticas y elecciones. Es analista político de Milenio Televisión y Grupo Fórmula.

2. **La cautela con la que las autoridades reportaron las cifras de víctimas:** desde el primer momento en que comenzó a circular la versión oficial de la explosión, tanto por los medios masivos como por los medios complementarios, todas las instancias fueron extremadamente cautelosas al informar acerca de las personas heridas y fallecidas, lo que generó la percepción de que las autoridades controlaban la situación sin ocultar información, lo que a su vez redujo el margen de especulación. Desafortunadamente, los informes llevados a cabo en las primeras horas posteriores al accidente incluían reportes crecientes sobre las cifras de personas fallecidas, lo que magnificó el alcance de la tragedia, aunque el número de víctimas eventualmente se estabilizó.
3. **La información oficial en las 24 horas siguientes al accidente:** una vez pasada la presión a la que las mismas autoridades se condicionaron en un principio por la falta de una voz oficial en los momentos inmediatos al accidente (que incrementó la especulación a pesar de la solicitud explícita de las propias autoridades a no especular), el manejo de la información fue relativamente ordenado y sistemático. El manejo inmediato de la crisis contrasta con el manejo de la información en los días posteriores (etapa post-crisis), lo que puede ser una de las lecciones más importantes en el futuro para las autoridades (que ya se encuentran en el proceso de pre-crisis).

### **Errores**

1. **PEMEX no contó con un vocero al inicio:** la ausencia del director general de PEMEX (quien se encontraba en vuelo) no va en contra de la posibilidad de que cualquier funcionario de alto nivel de la empresa apareciera ante los medios de comunicación para explicar, al menos, cuál era la situación al momento, lo que generaba la duda sobre si contaba con un manual de crisis (indispensable en una empresa de 128 mil trabajadores –sindicalizados y de confianza, que se dedica a la exploración, extracción, producción, refinación y venta de hidrocarburos y derivados), sino que generó un vacío informativo de varias horas que fue llenado por la especulación de las transmisiones ininterrumpidas de diversos medios de comunicación masivos.
2. **La primera voz oficial para medios masivos de comunicación fue la del Presidente:** Cinco horas después del accidente, Enrique Peña habló en una entrevista improvisada al finalizar el recorrido por la zona afectada del edificio. El formato de la entrevista informal (comunmente llamada “banquetera”) deja al entrevistado en una posición frágil frente a los reporteros que buscan conocer todas las respuestas generadas por la especulación acumulada en las horas previas. La fragilidad se incrementa cuando el entrevistado, en este caso el Presidente, da el primer mensaje oficial segundos después de haber presenciado la magnitud del accidente, lo que incrementa la probabilidad de hacer una declaración confusa o peor aún, equivocada
3. **Hubo más de un vocero durante las primeras horas:** A pesar de que en la primera entrevista oficial a medios de comunicación el Presidente había mencionado que el secretario de Gobernación sería quien actualizaría la información sobre el accidente, durante las primeras 26 horas la explosión hablaron el subsecretario de Normatividad de

Medios de la propia secretaría de Gobernación, el Presidente, el secretario de Gobernación (curiosamente flanqueado por el secretario de Defensa, el secretario de Marina y el director del CISEN, lo que abonó en la especulación), el director general de PEMEX y el procurador general de la República, incrementando la posibilidad de perder el control de la información y de enviar mensajes distintos a la ya escéptica opinión pública.

Toda crisis es una oportunidad, siempre y cuando el manejo de la comunicación sea oportuno, demuestre control de la situación y mitigue el daño a las organizaciones. Todo manejo de crisis es en sí, la preparación a una potencial crisis que, aunque se desee que no vuelva a ocurrir, puede suceder en cualquier momento. Seguramente las autoridades están conscientes de ello y han aprendido de sus aciertos y de sus errores<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> ©Campaigns and Elections en México. Año 2. No. 31. Marzo-Abril 2013.