



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



“Características del líder en la comunicación en casos de crisis organizacional. Estudio de caso: La Influenza AH1N1 en México, 2009”.

## **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON OPCIÓN EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PRESENTA**

**KAREN BERENICE ZÁRATE JIMÉNEZ**

**ASESORA: ADRIANA REYNAGA MORALES**

México, Ciudad Universitaria, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedas atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.”*

**Steve Jobs**

*“El talento consiste en cómo vive uno la vida.”*

**Ernest Hemingway**

*“El éxito es la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder entusiasmo”.*

**Winston Churchill**

## Agradecimientos

A **Dios** por haberme dado la fuerza para seguir adelante siempre, por iluminarme en todo momento y recordarme el gran valor de la vida y de amar a todos mis seres queridos.

A mis padres, **Arturo Zárate y Gloria Jiménez**, por ser mi inspiración siempre y mi máxima motivación para culminar este proyecto. Estoy eternamente agradecida con ellos pues siempre han sido un ejemplo inigualable en mi formación desde pequeña. Este trabajo es para ustedes principalmente porque siempre creyeron en mí, los amo infinitamente.

A mis hermanos, **Lizette y Emmanuelle**, porque siempre han cuidado de mí, la más pequeña, y me han demostrado con su perseverancia que las cosas que proyectamos en nuestra mente se pueden lograr.

A **mis padrinos, tíos y primos** que siempre estuvieron guiándome con sus pláticas y experiencias para comprender lo importante de culminar un proyecto como éste.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, la cual con su excelente preparación desde preparatoria me ha regalado conocimientos inigualables y me ha formado para ser profesional, ética y humana en todo momento. También me ha regalado momentos inolvidables, profesores brillantes y amigos sinceros.

A mi asesora de tesis, **Adriana Reynaga**, quien me guió en todo momento con paciencia, humildad y motivación. No pude haber escogido mejor guía que me mostrara las bases para ser brillante, exitosa y excelente ser humano como ella. Gracias por alentarme a pesar de las dificultades.

A mis profesores, **Sergio Montero, Mónica Amilpas, Juan Alberto García, Felipe López, Eugenia Soria, Gabriel Romero, Yolanda Rendón, Héctor Sánchez, Elizabeth Guizar, Fátima Fernández, Alma Rosa Alva**, quienes hicieron que amara a mi universidad y dejaron el nombre de la UNAM muy en alto en cada una de sus clases. Gracias porque su experiencia, conocimiento y éxito me han hecho amar cada vez más lo que estudié.

A mis amigos, **Fabiola y José**, quienes han sido parte de mi familia durante tantos años de amistad. Gracias por apoyarme siempre, por demostrarme que son personas muy valiosas, por tantas risas y aventuras únicas. Los admiro demasiado por todo lo que han logrado a temprana edad.

A mis hermanitos, **Paty y Francisco**, quienes además de compartir conmigo su pasión por la danza, me han dado miles de momentos de alegría y amistad incondicional. Han sido testigos de esta etapa de mucho trabajo y les agradezco de todo corazón siempre estar para mí.

A mis amigos de la universidad, **Shartdy, Mariana, Jessica, Sergio, Karime, Eli y Marianita** con quienes compartí miles de experiencias en mi formación profesional y quienes me han demostrado que en esta etapa puedes hacer amistades fuertes que sigan con el paso del tiempo. Gracias por motivarme siempre y ser el mejor ejemplo de perseverancia.

A los ropones (Enigma Dance), **Fernanda, Wendy, Axel, Alejandra, Tania, Nadia, Daniela, Zeltzin y Andrea**, bailarines increíbles y amigos sinceros que la vida me ha dado oportunidad de conocer. Gracias por tantos momentos de éxito a su lado y por compartir el escenario conmigo infinidad de veces. Con ustedes aprendí que por más que caigas debes aprender a levantarte de la mejor manera posible. Los quiero.

A **Alkila**, mi primera oportunidad de trabajo y lugar que me permitió desarrollarme como profesional, explotar mi potencial y aprender mil cosas nuevas para complementar mi experiencia laboral. Aquí conocí a gente muy valiosa y amigos que sin duda seguirán formando parte de mi vida, **Alina, Víctor, Jennifer, Selene, Diego, Ramón y Salma**.

A **Ricardo**, quien me ha apoyado en todo momento y ha sido una pieza clave para recordarme siempre el potencial que tengo. Gracias por coincidir en esta vida conmigo y por demostrarme con tu cariño y lealtad la gran magia que puede existir entre algunas personas. Te amo mupp.

A todas las personas que formaron parte de este proceso en algún punto de mi vida y ya no están, también les agradezco, ya que me apoyaron y creyeron en mí. Dios los bendiga.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1. Liderazgo.....	12
1.1 Definiciones e importancia del líder.....	13
1.2 Ámbitos del liderazgo.....	16
1.3 Características del líder.....	22
1.4 Tipos de liderazgo.....	26
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2. Comunicación en casos de crisis organizacional.....	33
2.1 Definición de comunicación organizacional.....	35
2.2 Definición, tipos y ciclo de una crisis.....	37
2.3 Medios de comunicación en casos de crisis.....	47
2.4 Manual de comunicación en casos de crisis.....	51
<b>CAPÍTULO 3</b>	
3. Análisis de estudio de caso: la Influenza en México.....	55
3.1 Pre-crisis.....	63
3.2 Monitoreo de medios.....	67
3.3 Crisis.....	94
3.4 Post-crisis.....	132
3.5 Importancia del papel del líder.....	144
<b>CAPÍTULO 4</b>	
4. Líderes en comunicación en casos de crisis organizacional.....	146
4.1 Oficial de información pública.....	148
4.2 Portavoz.....	152
4.3 Comité de crisis.....	158

4.4 Gabinete de Comunicación.....	167
4.5 Perfil detallado del líder.....	172
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1.....</b>	<b>190</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>191</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>192</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones presentan cambios constantes a causa de la rapidez del ritmo de vida, los cuales deben identificarse para saber qué rumbo llevan, pues en ocasiones repercuten en el buen funcionamiento de la organización causando crisis severas.

Ante las crisis organizacionales, la comunicación es la herramienta principal para solucionarlas. Por lo cual es necesario contar con líderes que guíen la comunicación en casos de crisis, a partir de sus habilidades como gestores, tomadores de decisiones y portavoces que trabajen bajo un marco de confianza y credibilidad.

Si bien existen diversos trabajos sobre liderazgo y comunicación en casos de crisis, sólo algunos artículos establecen la relación entre ambos. Esto debido a que los libros que abordan este tema sólo especifican el papel de los actores inmersos en las crisis, sin darle importancia al papel que tienen como líderes. Sin embargo, esta investigación busca adentrarse en la relación entre ambas variables.

La investigación surge a partir de un interés personal en el tema de liderazgo, ya que es un elemento de suma importancia para cualquier organización, sobre todo en casos de crisis.

El objetivo general de esta tesis es descubrir qué características hacen de un líder, un buen gestor de comunicación en casos de crisis. Como objetivos específicos, encontramos:

- Establecer la relación entre el liderazgo y la comunicación en casos de crisis.
- Analizar detalladamente a los líderes organizacionales del estudio de caso.
- Realizar el perfil del líder para la comunicación en casos de crisis, a partir del análisis del estudio de caso (Influenza AH1N1 en México, 2009).



Una vez terminado el tema se analizará si la hipótesis se cumple, la cual se agrega a continuación: La comunicación en casos de crisis organizacional requiere de un líder con características comunicativas específicas, entre otras habilidades, las cuales permitan al líder gestionar la situación y representar a la organización con el mayor éxito posible.

Al hablar de la hipótesis de la presente investigación, es importante conocer primero qué se entiende por líder, organización y comunicación en casos de crisis.

**Líder:** Es un guía que con buena voluntad y entusiasmo prepara el camino, llega antes de tiempo y soluciona o enmienda el fracaso demostrando cómo hacerlo. Todo ello a partir de competencias profesionales como conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

**Organización:** Grupo de personas persiguiendo un objetivo en común, a partir de una unidad coordinada para que funcione la estructura. Su fin último es sobrevivir.

**Comunicación en casos de crisis:** Gestión de la comunicación en un acontecimiento que afecta de forma diversa a la integridad, reputación o estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Cabe mencionar que este trabajo utilizó un caso de éxito a nivel mundial<sup>1</sup>, Influenza AH1N1 en México, 2009. A partir de este estudio de caso se analizará a los líderes y se definirá el perfil de estos para la comunicación en casos de crisis organizacional.

---

<sup>1</sup> “La forma en que se manejó en México el arranque de la pandemia mundial en el 2009 derivó en felicitaciones y aplausos de la Organización Mundial de la Salud y otros organismos internacionales hacia el gobierno del entonces Presidente Calderón. En el mundo médico a nivel internacional se pone el caso de México como ejemplo de la manera en la que debe enfrentarse una contingencia de salud.” **Ramírez**, Maribel Coronel (2014). Influenza amerita un impecable manejo de crisis. México: *El Economista*. Salud y negocios. Consultado en <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2014/01/26/influenza-amerita-impecable-manejo-crisis>.

La investigación se trabajará bajo la concepción positivista, con la cual no se intenta explicar el porqué de los hechos ni cuestionar la existencia de tales, ya que el investigador no se involucra en estos, sino que los estudia a partir de la observación de documentos y hechos en forma lineal y cronológica.

Dicha observación de hechos se hace a partir del análisis de contenido, mediante el cual se analiza a los líderes presentes en el caso de Influenza AH1N1 en 2009 a partir de la metodología cuantitativa y cualitativa, con la intención de observar lo que expresaron los medios, cómo actuaron los líderes durante la crisis y cuál fue la opinión de la sociedad durante este suceso. Las herramientas que apoyarán dicha metodología serán el análisis documental con diversa bibliografía, el monitoreo de medios a partir de hemerografía y cibergrafía y el análisis de encuestas publicadas respecto al tema de la Influenza AH1N1 en 2009.

El análisis documental se realizó a partir de varios manuales, planes de acción, boletines y revistas publicadas por la Secretaría de Salud y el Gobierno del Distrito Federal. Así como manuales internacionales, lineamientos globales y artículos publicados por teóricos y académicos que apoyaban o criticaban las acciones durante la crisis de 2009.

En cuanto al monitoreo de medios, se eligió *El Universal* y *La Jornada* cubriendo las notas del jueves 23 de abril al jueves 21 de mayo de 2009, periodo en el cual las primeras planas de estos diarios tocaron el tema de la Influenza AH1N1 en México. Se escogieron tales periódicos por ser de los primeros con más tiraje a nivel nacional y por presentar distintas ideologías, de tal manera que se perciban diversos puntos de vista sobre dicha crisis. Es importante recalcar que el análisis de estos medios no tiene como objetivo principal el

---

“México se presentará en la Cumbre Mundial sobre Influenza, que inicia hoy y concluirá el 3 de julio, como un caso de éxito en el manejo del virus del A H1N1 luego de que detonó la alerta mundial sobre una nueva epidemia.” **Informador** (2009). Presentarán experiencia “exitosa” sobre influenza. Consultado en <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/116651/6/presentaran-experiencia-exitosa-sobre-influenza.htm>

comparar ambas ideologías, sino observar las estrategias, errores, reacciones y herramientas de comunicación que utilizaron los líderes, tanto principales como secundarios.

Además del monitoreo de medios, se realizó un análisis de encuestas publicadas por Consulta Mitofsky (consultoría de estudios de mercado y opinión pública líder en México) para saber lo que opinaba la gente sobre cómo se manejó esta crisis y cómo se percibía a los líderes. Se utilizó esta consultoría ya que la crisis de 2009 fue mediática y por tanto se necesita conocer la percepción de la sociedad a partir de una empresa que exponga el pensar de la mayoría de la gente, lo cual al realizar entrevistas, encuestas o sondeos no reflejaría objetividad en el presente tema pues abarcaría un pequeño sector de personas.

El proyecto se realiza a partir de las siguientes teorías: teoría del flujo de comunicación en dos pasos, teoría estilo del comunicador y teorías del liderazgo.

La teoría del flujo de comunicación en dos pasos enfatiza el proceso de circulación de información y opinión de los medios a los líderes y de estos a sus seguidores. Así, los medios, más que cambiar la actitud de los receptores hacia ciertas personas, cosas o procesos, refuerzan predisposiciones, valores y actitudes preexistentes.

Esta teoría guiará la investigación, ya que a partir de ésta las crisis organizacionales pueden incrementarse o bien olvidarse dependiendo la difusión que se les dé. Es de suma importancia para el líder conocer cómo actúan los medios, pues de ellos depende la manera en que se diga la información y el impacto de ésta en el público. Por tal razón, el monitoreo de medios es de suma importancia para analizar el tema, ya que ejemplifica la manera en que los medios tocan los temas y las encuestas muestran la manera en que el público percibe a los líderes y la situación de acuerdo al enfoque de las noticias.

La teoría estilo del comunicador de Norton (1983) propone que para cada persona hay al menos un patrón habitual de comportamiento relacional que define una norma individual. Desde este punto de vista, pueden identificarse dos grandes tendencias

comunicativas generales: la activa y la pasiva. En el extremo activo se encuentran comportamientos comunicativos que enfatizan en la acción y la verbalizan; en el extremo pasivo están los comportamientos que enfatizan en los aspectos receptivos, orientados hacia el interlocutor.

Dicha teoría servirá como apoyo para realizar el perfil del líder en comunicación en casos de crisis, pues los estilos tienen bien definidas las características de cada comunicador. Se puede pensar que no existe punto neutro entre ambas y es precisamente lo que se trata de realizar en la propuesta del perfil detallado, un equilibrio entre estos y otros estilos que permitan al líder actuar de manera exitosa.

Las teorías del liderazgo son fundamentales para la presente investigación, pues a partir de éstas se desarrolla el tema del líder como actor principal en la comunicación en casos de crisis fundamentando su participación y el éxito que la organización tenga gracias al manejo de la situación.

Dentro de las teorías del liderazgo se encuentran diversos estudios como los rasgos del líder, comportamientos específicos, modelos de contingencia, estilos de liderazgo y liderazgo situacional, mismos que deben analizarse para el desarrollo del presente trabajo.

El primer capítulo aborda el tema de liderazgo, definiendo el concepto desde un inicio e indagando en los ámbitos en los que se presenta, características y estilos de líderes. El segundo capítulo se adentra en la Comunicación en casos de crisis, de tal forma que se conozca todo lo referente a este tema, tocando puntos importantes que fueron rescatados en su mayoría por fuentes estadounidenses, las cuales servirán para posteriormente adentrarse en el tercer capítulo y analizar el estudio de caso de la Influenza AH1N1 en México ocurrida en 2009.

El perfil del líder ha sido descrito por varios autores de manera general, sin embargo, esta investigación describirá en su cuarto capítulo las características del líder en la

comunicación en casos de crisis y hará un perfil específico para este tipo de situaciones. Cabe destacar que este último capítulo es una aportación original que puede ser utilizada por varias organizaciones para identificar o entrenar a un líder, sobre todo en el caso de México donde el tema de crisis aún no es prioridad.

## CAPÍTULO 1

### 1. Liderazgo

En la actualidad, el mundo parece ir de prisa, hay cambios constantes que implican esfuerzos mayores en todos los sentidos, sobre todo en las organizaciones, las cuales intentan sobrevivir día tras día gracias a sus dirigentes y a las decisiones buenas o malas que estos tomen.

Por lo anterior, el tema del liderazgo es un tema contemporáneo y de suma importancia, el cual implica diversos aspectos en una sola palabra. Como menciona Robbins (1991) “el liderazgo es una relación entre varios, en donde el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que se desea y que deben coincidir con los del grupo, por lo mismo depende de: el estilo o perfil del líder; los perfiles profesionales (conocimientos, experiencia) y personales (interés, responsabilidad) de cada miembro del grupo; la situación del momento dado (objetivos, intereses externos e internos y normas, tiempos, recursos, complejidad), la percepción de la situación por el líder y por el grupo y la comunicación que el líder transmite con efectividad al grupo.”<sup>2</sup>

La definición de Robbins engloba distintos aspectos del liderazgo. Por tanto, al ser un concepto más detallado, es muy útil para la presente investigación que estudia el perfil de un líder en una situación determinada.

Además de este concepto, existen muchos otros, los cuales se expresan desde diversos enfoques que el autor Stodgil (1974) resumió de la siguiente manera:

- 1) Como una función de los procesos de grupo.
- 2) Como parte de la personalidad.
- 3) Como el arte de buscar consenso.
- 4) Como la capacidad de influir.

---

<sup>2</sup> Ferrer, Juliana, et. al. “Liderazgo corporativo y crisis paradigmática” en *Revista de Ciencias Sociales Convergencia*. Universidad Autónoma del Estado de México. P. 162.

- 5) Como una forma de persuadir.
- 6) Como conductas o comportamientos específicos.
- 7) Como una relación de poder.
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos.
- 9) Como un efecto de la interacción.
- 10) Como un papel o rol.
- 11) Como el inicio de una estructura.<sup>3</sup>

Al ubicar todas las formas en que se percibe al liderazgo, se debe tener presente que el concepto no se refiere sólo al control y poder ejercido sobre otros, sino a la manera de guiar y motivar para cumplir los objetivos propuestos.

Es normal escuchar que el liderazgo sólo se da en las altas jerarquías por los cargos tan importantes que representan, o bien, por tener responsabilidades mayores. Sin embargo, esa definición parece estar muy cerrada a un solo ámbito, pues bien puede presentarse en jerarquías menores, donde los líderes sirvan como guía a sus grupos no sólo de manera intelectual, sino personal o emocional.

Es importante saber lo anterior para reconocer que no todos los puestos importantes son lo mismo que un liderazgo adecuado. Por esa razón, se trabaja constantemente con las personas que ocupan cargos relevantes en una organización para explotar sus habilidades y aprender a ser líderes. Aunque para ello se haya pasado ya por muchas discusiones como son, si un líder nace o se hace. Esto lo veremos al adentrarnos en el líder como tal y en su importancia.

### **1.1. Definiciones e importancia del líder**

Para conocer lo que implica ser un líder, se necesita recordar que “no es lo mismo Mando que Líder. Mientras el concepto de *mando* tiene las connotaciones de *autoridad* y *poder*,

---

<sup>3</sup> *Ibíd.* P. 26.

el *líder* no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un *poder personal* más profundo que el *poder formal* inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.”<sup>4</sup>

### Diferencias entre mando y líder

Mando	Líder
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientado a cliente.</li> <li>➤ Orientado a las normas y procedimientos.</li> <li>➤ Centrado en rutinas.</li>   <li>➤ Eficiencia.</li> <li>➤ “Know-how”.</li> <li>➤ (Tecnología).</li> <li>➤ Conduce.</li> <li>➤ Se encarga.</li> <li>➤ Gestiona.</li>   <li>➤ Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones.</li> <li>➤ “Problem-solvers”.</li> <li>➤ Rol fijado.</li> <li>➤ Sabe utilizar la tecnología.</li>   <li>➤ Énfasis en los recursos físicos y materiales.</li> <li>➤ Exige capacidades técnicas.</li>   <li>➤ Controla y supervisa los resultados.</li>   <li>➤ Aquí y ahora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientado a clientes internos y externos.</li> <li>➤ Orientado hacia la visión y un proyecto compartido.</li> <li>➤ Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio.</li> <li>➤ Eficacia.</li> <li>➤ “Know-why”:</li> <li>➤ (Filosofía).</li> <li>➤ Guía y muestra un camino.</li> <li>➤ Forma opinión.</li> <li>➤ Crea: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas ideas</li> <li>Nuevas estrategias</li> <li>Nuevas políticas</li> <li>Nuevas metodologías</li> </ul> </li> <li>➤ Visión de futuro.</li> <li>➤ “Problem-finders”.</li> <li>➤ Rol construido.</li> <li>➤ Concedor de las personas y potenciador de sus valores.</li> <li>➤ Énfasis en los recursos emocionales.</li> <li>➤ Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores.</li> <li>➤ Forma y asesora a sus colaboradores.</li> <li>➤ Externo y futuro.</li> </ul>

Fuente: **Díaz Carrera** (1994). *El futuro jefe: combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.*

<sup>4</sup> **Palomo Vadillo**, María Teresa (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC. P. 17.



Lo anterior explica de manera breve cómo el cargo de una persona no está en relación con el liderazgo que pueda ejercer. En ocasiones se nota que los líderes son más reconocidos por la cantidad de gente que los sigue y confía en ellos, por tanto, el liderazgo no se mide por el número de empleados que un jefe tenga a su cargo, esto pierde valor cuando ellos no caminan detrás de él ni aprenden a caer y levantarse junto con él.

Dentro de las organizaciones hay muchos líderes, los cuales deben trabajar en su papel de coordinadores del equipo y marcar estrategias y tácticas que permitan alcanzar los objetivos más fácil y rápidamente. Para ello, deben estar conscientes que en ocasiones se presentan errores, los cuales más que obstáculos deben convertirse en oportunidades para crecer dentro y fuera de la institución.

El líder ha sido durante siglos el motivador de grupos por excelencia, aún cuando existen muchos tipos de líderes, todos ellos por muy flexibles o difíciles que sean animan a la gente a trabajar bajo diversas circunstancias, lo cual los lleva a cumplir sus propósitos principales. Para ello, la comunicación ha sido pieza clave, pues sin una buena utilización de ésta un líder no desarrollaría todas sus virtudes humanas.

“El papel activo de la comunicación pone en movimiento al mundo laboral; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de unas tareas o la omisión de otras, robustece la confianza, estimula y motiva al personal, atempera desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos, advierte las catástrofes, pero en ellas minimiza sus consecuencias. Lo más apreciado en una empresa es su línea de comunicación, que viene desde la cúspide de mando y abarca a todos y cada uno de los empleados.”<sup>5</sup>

Así es como la comunicación en la actualidad permite que los líderes trasciendan, pues gracias a ésta pueden transmitir a los demás datos relevantes para el trabajo en equipo,

---

<sup>5</sup> Baena Paz, Guillermina (2005). *Comunicación y liderazgo*. México: Publicaciones Cultural. P. 6.

o bien, pueden mostrar el camino y hacer que los demás actúen a fin de unirse por un mismo logro.

Por lo regular, escuchamos que se hable de si los líderes nacen o se hacen. Esto ha hecho muchos debates entre personalidades que son líderes y especialistas en el tema. Sin embargo, desde mi punto de vista existen los dos tipos de guías, aquéllos que las mismas circunstancias en las que se encuentran han permitido desarrollar sus aptitudes de liderazgo y otros que desde pequeños tienen habilidades para ser dirigentes y los demás los siguen por diferentes motivos, pues al seguirlos sienten seguridad y fortaleza.

La definición que Luis Cárcoba propone habla de aquéllo que hace diferente a un líder. “Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución.”<sup>6</sup>

De esta manera, se observa que un líder debe ir siempre hacia adelante, e incluso adelantarse a las situaciones para moldearlas como a él le parezcan y no dejar que éstas lo dominen, de eso depende su capacidad de analizar las circunstancias y de saber repartir las preocupaciones entre su equipo, para que después se conviertan en objetivos alcanzados gracias a su desempeño y constancia.

## **1.2 Ámbitos del liderazgo**

Un líder puede desenvolverse en varios ámbitos, claro está que dependiendo de dónde actúe sus habilidades deberán ser gestionadas de distinta manera, pues las personas a las que deberá dirigir cambian de acuerdo al lugar donde se encuentran.

En ocasiones, el lugar en el que actúan los líderes no se toma muy en cuenta, por lo cual las características son generalizadas al momento de describir a este personaje. Desde

---

<sup>6</sup> Casares Arrangoiz, David (1994). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica. P. 23.

mi perspectiva, el líder se acopla a su ambiente de trabajo, así como a la gente que lo sigue, por lo cual debe explotar ciertas herramientas que sean más adecuadas a la organización en la que ejerza su liderazgo.

Así encontramos principalmente cinco ámbitos de liderazgo: político, empresarial, emprendedor, ejecutivo y educativo. Cada uno será descrito a continuación de forma breve, con la finalidad de tener presente la importancia del lugar y espacio para el líder.

### **Liderazgo político**

En la política se habla de gobernantes que rigen al Estado, a los cuales comúnmente se les conoce como líderes, aunque quizás no todas las personas estén de acuerdo con ello debemos tener presente que al ser representantes del Estado necesitan habilidades de liderazgo.

Por lo anterior, el ámbito político debe ser estudiado por el liderazgo, pues es uno de los más importantes al hablar de dirigir a toda una sociedad y sobre todo a un país, el cual está en la mira de todo el mundo y la mayoría de veces es juzgado por cómo actúan sus gobernantes.

De igual manera, es importante retomar este ámbito constantemente al hablar de liderazgo pues “es un medio donde se requieren mayores esfuerzos para formar y promover verdaderos líderes que encuentren los nuevos esquemas del mundo que se está gestando.”<sup>7</sup>

Para la presente investigación este ámbito es de suma importancia, pues el estudio de caso se basará en líderes públicos que actuaron en una organización, la cual es México y en específico el Distrito Federal.

---

<sup>7</sup> *Ibíd.* P. 32.

Un ejemplo de líder político es Eruviel Ávila Villegas, quien apareció en el 2011 en la *Revista Líderes Mexicanos* como uno de los 300 dirigentes más influyentes en nuestro país.

El gobernador electo del Estado de México, quien es licenciado en Derecho de la Unitec, maestro y doctor en Derecho por la UNAM, nos deja ver en esta revista su opinión acerca de lo realizado para ser considerado un líder, “se requiere un antecedente, un currículum, un prestigio y, por supuesto, hablándole a la gente derecho, a los ojos. No comprometerse más de lo que uno pueda sólo para arrancar un aplauso demagógico, o inclusive lograr un voto”.<sup>8</sup>

### **Liderazgo empresarial**

La empresa al ser una organización con intereses económicos o comerciales, debe satisfacer la demanda de sus clientes, por lo cual necesita líderes que planifiquen y estructuren de manera adecuada los objetivos de los empleados, así como la razón de ser de la institución.

Actualmente, los líderes empresariales están muy unidos a la política, al crecimiento social y al medio ambiente, pues es una forma de agradecer al territorio donde se encuentran y a su gente, lo cual está muy unido al término de filantropía corporativa<sup>9</sup> y a las Empresas Socialmente Responsables<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> “Los 300 líderes más influyentes de México.” (2011). *Revista Líderes Mexicanos*. México: Ferréaz Editores.

<sup>9</sup> Se refiere a la forma como la empresa utiliza su gasto o sus utilidades, es decir, a los recursos que las empresas donan o “invierten socialmente”. **Carrillo** Collard, Patricia. *Filantropía corporativa a la mexicana*. Alternativas y capacidades a.c.

<sup>10</sup> Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. **Cajiga** Calderón, Juan Felipe. *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Cemefi. P. 4.

Germán Ahumada Russek, ingeniero civil por la Universidad Iberoamericana, es un ejemplo de líder empresarial. Actualmente es presidente del Consejo de Administración y director general de Consorcio ARA.

Gracias a su colaboración en esta Empresa Socialmente Responsable, Consorcio ARA es una de las organizaciones más rentables del sector de la vivienda. Ahumada reconoce a la compañía que preside como innovadora por excelencia, para lo cual él mismo ha tenido que ir un paso adelante en todo momento. Por tal razón la *Revista Líderes Mexicanos* lo menciona como uno de los 300 líderes más influyentes de México en 2011.

### **Liderazgo emprendedor**

El líder emprendedor es aquél que innova, crea, es flexible y está orientado a crecer, por lo cual inicia negocios ya sea con fines lucrativos o no. Es un dirigente que piensa en crear nuevas oportunidades de empleo, de ser su propio jefe y de permitirse mediante este tipo de iniciativa un crecimiento en todos los ámbitos, tanto personal y profesional, como social.

Un ejemplo de lo que puede lograr un líder emprendedor es José Ignacio Ávalos Hernández, licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac. “Es fundador y Presidente del Consejo de Promotora Social México, Fundador y Presidente de Un Kilo de Ayuda, Fundador y Consejero de Compartamos, Fundador y Presidente de COFAS, Fundador y Patrono de Mexicanos Primero, entre otras organizaciones que ha emprendido y en las que participa activamente en los campos de salud, educación, desarrollo comunitario y rural así como desarrollo económico e impulso a la juventud.”<sup>11</sup>

La *Revista Líderes Mexicanos* lo menciona como uno de los 300 líderes más influyentes en el país. Esto, gracias a que dicho personaje ha luchado durante 25 años en contra de la desnutrición infantil en niños menores de cinco años. Además, ha participado en la

---

<sup>11</sup> *Op. Cit. Revista Líderes Mexicanos.*

creación de iniciativas basadas en generación de oportunidades, construcción de infraestructura y desarrollo de capacidades.

### **Liderazgo ejecutivo**

Actualmente, los líderes ejecutivos al ocupar cargos como dirigentes, gerentes y funcionarios públicos, tienen un papel parecido al líder empresarial. Por tanto, se requiere de iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados, productividad, efectividad y rentabilidad.

Una de las principales características en este ámbito es la responsabilidad que asume al dirigir a la gente y mediante ella cumplir sus metas, gracias al trabajo en equipo, el cual requiere de motivación y crecimiento para ambos.

Entre los personajes reconocidos en este ámbito, también nombrados por la *Revista Líderes Mexicanos*, se encuentra José Ángel Córdova Villalobos, médico cirujano y maestro en Administración Pública en la Universidad de Guanajuato, quien ha sido Secretario de Educación Pública y Secretario de Salud del Gobierno Federal, con este último cargo demostró ser un líder importante en el manejo de crisis de la Influenza en México en 2009.

Córdova Villalobos “se mantiene en los primeros lugares en diversas encuestas de opinión pública como el Secretario con mayor aprobación respecto de la presente Administración. Entre sus logros está la cobertura universal en salud, lo cual quiere decir que más de 18 entidades federativas tienen un avance por arriba de 95% en su afiliación al Seguro Popular y en el promedio nacional más de 90%. Una infraestructura física en salud por más de 65 mil millones de pesos para construir y remodelar más de 3 mil hospitales, clínicas y centros de salud en todo el país. Además del Programa Caravanas de la Salud que acerca servicios de atención médica, prevención y promoción de la salud

que benefician a cerca de 3.4 millones de personas que viven en localidades de difícil acceso y alta marginación.”<sup>12</sup>

Con lo anterior, se observa cómo un dirigente del sector público piensa en el desarrollo y crecimiento a nivel salud en México, por lo cual la sociedad lo considera como un secretario de suma importancia gracias a sus logros e integridad que le han permitido convertirse en uno de los líderes más importantes a nivel nacional en 2011.

### **Liderazgo educativo**

La educación es un proceso en el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. Por tal razón, es importante en este ámbito la existencia de personas que sirvan como guías a las nuevas generaciones, les aporten conocimientos y experiencias para que el día de mañana puedan actuar con dichas bases a favor de su país.

En tal ámbito se habla principalmente de profesores y directores que ejercen en las escuelas o como investigadores, los cuales no deben ser sólo entes administrativos, sino que deben orientarse hacia resultados benéficos para sus organizaciones y sobre todo, para sus alumnos, quienes son los próximos líderes.

Aunado a lo anterior los maestros son líderes pues su papel es como inspiradores de los alumnos, coordinadores de la relación maestro-padres de familia y motivación constante para lograr que los alumnos cumplan sus metas y no se desvíen en el camino hacia el conocimiento.

Francisco Gonzalo Bolívar Zapata, licenciado en Química por la UNAM quien cuenta con un postdoctorado en Ingeniería Genética por la Universidad de California, es un claro ejemplo de líder educativo. Actualmente ejerce como Coordinador de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Oficina de la Presidencia.

---

<sup>12</sup> *Op. Cit. Revista Líderes Mexicanos.*

Este personaje fue pionero en modificación genética y fisiología bacteriana para el diseño y optimización de microorganismos productores de metabolitos y proteínas de interés social y comercial. Todo ello lo comparte con sus alumnos y sus colegas, con quienes logró sintetizar de manera eficiente el compuesto precursor del antiviral Oseltamivir, utilizado en el tratamiento de la influenza AH1N1. Un gran logro de tantos que realiza a diario en materia educativa.

### **1.3 Características del líder**

Ahora que ya conocimos los ámbitos en los que se desarrolla el liderazgo, es importante especificar cuáles son las características que presenta un líder habitualmente y así conocer aquéllo que la mayoría debe poseer al ser dirigentes y motivadores de equipos.

Así encontramos las tres características fundamentales de todo líder: iniciativa (despertar), visión (pensar) e influencia (hacer). Éstas serán descritas con más detalles a continuación y se complementarán con los rasgos expuestos por Kirkpatrick y Locke (1991).

Al hablar de iniciativa se habla de la capacidad de generar acciones sin necesidad de estímulos externos, por lo cual el dirigente debe tener un deseo de progreso, actitud proactiva, no complacencia, perfeccionismo, automotivación, insatisfacción natural, visión crítica, autoexigencia, curiosidad y auto-capacitación.

Lo anterior nos remite al impulso y deseo de dirigir de los líderes, pues a partir de su iniciativa insisten en terminar todas sus actividades y lograr que su equipo trabaje constantemente para ver los resultados tal como se requieren. Todo ello, a partir de la influencia en su equipo y el adecuado manejo de las distintas personalidades que en él convergen.

Dentro de las características del líder, en segundo lugar está la visión, la cual es la capacidad de diseñar futuros posibles. Para ello se requiere de observación, percepción,



sensibilidad, inteligencia racional, pensamiento lateral, creatividad, pensamiento abstracto, imaginación y pensamiento estratégico.

Al hablar de visión, el concepto se relaciona con aquéllo que piensa el líder, por ello es importante considerar como puntos principales su inteligencia y los conocimientos relacionados con el puesto. Ello permitirá que sea un buen guía con herramientas y no sólo por simpatía, pues los seguidores requieren estar bien preparados y la mayor parte del tiempo dependerá de los conocimientos transmitidos por sus dirigentes.

Otra de las características primordiales de un líder es la influencia, es decir, el hacer. Ello depende de la capacidad que tengan para movilizar a otros, a partir de su autocontrol, inteligencia emocional, manejo de la comunicación oral, escrita, gestual, facial y corporal, manejo de la imagen personal y de las relaciones interpersonales.

En lo anterior también cabe mencionar la honradez, integridad y autoconfianza del líder, pues las relaciones entre el dirigente y su equipo deben estar basadas todo el tiempo en confianza, lo cual permitirá darle seguridad a los proyectos y permanecer con una alta consistencia entre la palabra y el hecho.

El perfil de un líder de excelencia descrito brevemente por la autora Baena Paz (2003) en *Comunicación y liderazgo*, es el siguiente:

- Sencillez y humildad.
- Visión.
- Espíritu de logro.
- Autocontrol.
- Cualidades positivas de la personalidad.
- Iniciativa.
- Optimismo.
- Conocimientos tecnológicos.
- Sinceridad, justicia y lealtad.
- Sentido común.

- Conocimientos administrativos.

### **Competencias profesionales de un líder**

#### **1) Conciencia de uno mismo:**

- Conciencia emocional de uno mismo: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones.
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

#### **2) Autogestión:**

- Autocontrol emocional: capacidad de manejar de manera adecuada las emociones y los impulsos conflictivos.
- Transparencia: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.
- Competencia social: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

#### **3) Conciencia social:**

- Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Conciencia de la organización: capacidad de percatarse de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
- Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

#### **4) Gestión de las relaciones:**

- Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
- Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajar en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

**Fuente:** Baena Paz, Guillermina (2005). *Comunicación y liderazgo*. México: Publicaciones Cultural. P. 63.

Además de las competencias profesionales anteriormente mencionadas, en la actualidad existe una que debe ser tomada en cuenta con mucha atención, la habilidad comunicativa del líder. Ésta debe considerarse desde lo verbal y lo no verbal, pues tanto lo expresado como lo percibido interesa a los seguidores de los dirigentes y ello puede ser usado a favor o en contra de sus objetivos.

Rodríguez Martín (2000) menciona en su libro *Psicología y liderazgo en el siglo XXI*, algunas pautas para lograr que el líder se comunique de manera eficaz con su equipo, las cuales son:

- Usar la amabilidad.
- Escuchar activamente sin interrumpir y transmitir con la mirada que le interesa lo comunicado.
- No utilizar la ironía.
- Estar disponibles y permitir que todos expresen sus opiniones.
- Utilizar expresiones lisas, transmitir información precisa, sin saturar a las personas pero sin ser insuficiente.
- Conciliar los diferentes puntos de vista.
- Expresar claramente sus deseos con respeto.
- Buscar la opinión sincera de todos antes de emitir su decisión.
- Hacer encuentros informales con su equipo.
- Tomar en cuenta la comunicación no verbal para identificar los sentimientos de los demás al expresarse.
- Prestar apoyo al equipo en todo momento.
- Utilizar mensajes recompensantes hacia su equipo.

Aunado a lo anterior Norton (1983) habla del estilo comunicativo, el cual se puede presentar de manera activa o pasiva. En el extremo activo se enfatiza la acción y la verbaliza; mientras que en el extremo pasivo se enfatizan los aspectos receptivos, orientados hacia el interlocutor.

De tal forma, encontramos diez estilos del comunicador. En el lado activo se ubican:

- a) Dominante: Asume la responsabilidad de las situaciones sociales, habla más que los otros participantes y controla las situaciones.
- b) Dramático: Actúa de manera ostensiva para expresar las ideas y las emociones por medio de chistes, historias o exageraciones.
- c) Polemista: El hablante tiene la tendencia a retar a sus interlocutores.
- d) Animado: Gestualidad permanente.
- e) Penetrante: Produce una impresión duradera y memorable en los interlocutores.
- f) Abierto: Tendencia a revelar información personal y a expresar emociones.

Por su parte, la tendencia pasiva incluye:

- g) Relajado: Destaca una forma sobria y ecuánime de interactuar.
- h) Atento: Escuchar a los demás haciendo contacto visual y asintiendo con la cabeza para mantener la conexión con el interlocutor.
- i) Amigable: Proporciona respuestas positivas a su interlocutor para reconocer, motivar o reforzar su comportamiento.
- j) Preciso: Se caracteriza por ser específico y claro a fin de no dar pie a ambigüedades.

Si realmente se toma en cuenta lo descrito anteriormente y se ubica el o los estilos de comunicador que habitualmente es, el líder será capaz de transmitir todo lo que desee, por tal razón la comunicación debe ser una de sus principales cualidades, pues a través de ella logrará transmitir lo necesario para dividir responsabilidades, o bien, para afrontar crisis y tomar la mejor decisión antes éstas.

#### **1.4 Tipos de liderazgo**

Los líderes desde hace tiempo se han dividido en naturales y formales, lo cual hasta el momento sigue interesando a los investigadores sobre liderazgo y tipos de dirección. Se dice que existen líderes naturales, pues hay personas que nacen con cualidades innatas para ser guías y cambiar el rumbo de la historia, como por ejemplo: Alejandro Magno, Mahoma, Napoleón y Gandhi. A partir de su forma de ser logran que la gente los siga, pues confían en su criterio y por tanto los respetan.

Por su parte, el líder formal es aquél que debe ejercer el mando y por tanto necesita desarrollar habilidades de dirigente. Este tipo de liderazgo se da bajo un tiempo específico, es decir, mientras la persona se encuentra en determinada situación o un cargo que amerite guiar a la gente.

Diversos autores han hablado sobre los tipos de líderes, los cuales han sido clasificados de diferentes maneras y a pesar del tiempo, algunos siguen dándose en la actualidad por el tipo de organizaciones en las que su dirección es necesaria.

En dicha investigación se podría hacer un recuento de cada autor y los tipos de liderazgo que maneja, pero parece más útil el complementar los puntos de vista de autores clásicos como Leivin Leppti y White (1939), Blake y Mouton (1964), y otros más contemporáneos como Weill (1993) y Goleman (2002).

La siguiente tabla describe brevemente los diferentes tipos de líderes, los cuales se han estudiado desde tiempo atrás y permanecen en los estudios de liderazgo contemporáneos.

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
Autocrático Autoritario	Disciplina estricta, supervisión y control. No trata de saber lo que piensan los subordinados.
Laissez-faire	Teme a las responsabilidades, no da ninguna instrucción y su supervisión es mínima.
Democrático Participativo	Decisiones tomadas con la participación del grupo.
Burócrata	Mínimo esfuerzo para el trabajo requerido para mantenerse como miembro de la organización.
Maquiavélico	Es maestro de conspiraciones, vive de intrigas.
Orgullosos y ambiciosos	Es jefe a causa del título y prestigio que su profesión le otorga, nunca es imparcial.
Inestable	Cambia de idea y da instrucciones diferentes, sus subordinados no logran seguir sus instrucciones.
Visionario	Esboza un objetivo común que resulta motivador.

Coaching	Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y metas de la organización.
Afiliativo	Establece un clima de relación armónica.
Timonel	Establece objetivos desafiantes y estimulantes.
Directivo Transaccional	Proporciona dirección a los empleados inexpertos.
De apoyo Paternalista	Preocupación real por las necesidades de los subordinados, consigue una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
Orientado al logro	Gran confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos.
Permisivo Transformador	Consiste en delegar. Hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia.
Club social	Fuerte preocupación por las personas y se preocupa poco por los resultados.
De tarea	Gran importancia a los resultados y preocupación por las personas escasa.
De la mediocridad	Trata de conseguir resultados equilibrando la necesidad de realizar el trabajo y mantener el nivel moral satisfactorio entre los miembros.
Compromiso en toda regla	Elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

Elaboración propia a partir de Guillermina Baena Paz, noviembre de 2011.

Se debe tomar en cuenta que un líder puede tener diferentes características de las antes mencionadas, por lo cual ubicarse en uno solo sería una postura muy cerrada, la cual hablaría de una persona con habilidades muy concretas. Debemos recordar que el ser humano al ser tan complejo también presenta características diversas que expanden su complejidad.

En la tabla presentada se observa desde líderes flexibles y con visión humanista, hasta aquéllos preocupados sólo por las tareas con grados de autoridad más imponentes. Además de esta clasificación hecha a partir de lo investigado por varios autores, desde la perspectiva de comunicación encontramos algunos tipos de líderes, lo cual según los autores Eric Flamholtz y Robert Gilbreath clasifican como síndromes:

**Síndrome del pigmeo:** Profundo temor que le provocan los subalternos más creativos o más preparados que él.

**Síndrome de hammurabi:** Frena los procesos comunicativos de la organización mediante el establecimiento de complejos procedimientos de autorizaciones y un gran nivel de papeleo inútil que hace de la comunicación un proceso lento e improductivo.

**Síndrome del gamonal o de Napoleón:** Se fundamenta en la intimidación como mecanismo para liderar. Se identifica a través de amenazas verbales, humillaciones públicas y violencia verbal o incluso física.

**Síndrome del padrino:** Construye estructuras altamente politizadas donde no se selecciona por capacidad productiva sino de acuerdo a determinado rango de lealtad y sumisión al padrino. Genera una estrategia comunicativa que radica en suministrar información segmentada, dividiendo a los subordinados para mantenerlos incomunicados entre sí.

**Síndrome del Dr. Jekyll y Mr. Hide:** Los subordinados en este caso observan atónitos cómo el temperamento de la persona depende de variables absolutamente incontrolables. Es un líder al que generalmente se le encuentra aislado y con sus vínculos comunicativos destruidos por la misma incompreensión que genera a su alrededor.

Dichos síndromes son perfectamente el modelo de algunos líderes formales de hoy en día, los cuales al ocupar puestos importantes se sienten con la libertad de manejar a sus empleados como deseen, sin propósitos positivos para cumplir con sus tareas y mucho menos para el bienestar de la organización. Asimismo, por no utilizar sus habilidades comunicativas, o en muchos de los casos, por carecer de ellas, el puente de relación entre dirigente e integrantes del equipo se rompe por completo ocasionando factores negativos para las metas de la organización.

Cualquiera de los líderes antes mencionados necesita diversos aspectos comunicativos, mismos que les permitan utilizar sus habilidades de mejor manera en el momento de dirigir a grupos y organizaciones.

Pocos autores son los que abordan desde un enfoque comunicativo el papel del líder. Entre ellos están Arnoldo Arana<sup>13</sup> y Dale Carnegie<sup>14</sup>, en quienes enfoqué las siguientes líneas que abordan las habilidades comunicativas necesarias para ser líder.

- **El líder es el forjador y comunicador de la visión:** Para ello debe plantearse cómo comunicar la visión de manera eficaz, a fin de que los empleados compartan este elemento organizacional con sus objetivos personales y ambos crezcan a la par.
- **El líder es el vocero fundamental de la organización:** Al tomar este papel es el intermediario entre la organización y los diferentes públicos, por tanto debe actuar de acuerdo a la misión y a lo que representa la institución. Habilidades como trato, persuasión e influencia son de suma importancia cuando se habla de relación líder-entorno.
- **El líder es el generador de información relevante, confiable, clara y precisa:** Por ello el líder debe saber qué decir, qué guardar para otro momento, cómo y cuándo decirlo. De la ética y responsabilidad social que este personaje tenga, dependerá la confianza que el público otorgue a la organización.

---

<sup>13</sup> Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Tiene una certificación (diplomado) como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Actualmente es Director/Consultor de *Global Leadership Consulting*.

<sup>14</sup> Actor y ejecutivo de ventas norteamericano, comenzó en 1912 con su famoso curso de comunicación e interacción para hombres de negocios. En 1936 Carnegie publica el libro que terminaría de consolidar su carrera como trainer y especialista en liderazgo: *How to win friends and influence people*. Para los años 50 forma el proyecto de **Dale Carnegie Training**, empresa líder en capacitación, entrenamiento y consultoría que rápidamente se extiende a Europa, Asia y Latinoamérica.



- **El líder es el organizador de significados:** Según los autores Bennis y Nanus, “Toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada”.<sup>15</sup> Este papel lo desempeña el líder quien debe estudiar a los públicos, pues no todos captan de la misma manera el mensaje y por tanto, responden a él en condiciones diferentes.
- **El liderazgo apunta cada vez más a fijar metas específicas:** Entre ellas se encuentra mantener un diálogo abierto, para lo cual es importante que el líder estudie como comunicarse efectivamente con sus equipos; conocer el grupo de trabajo, específicamente sus estilos de aprendizaje; saber cómo los públicos procesan mejor la información; valorar las diferencias entre los integrantes del equipo para saber cómo dirigirse a cada uno de ellos; tener paciencia al tratar con grupos pues cada persona asimila la información de manera distinta; utilizar un lenguaje común para que el mensaje sea directo y buscar el feedback a partir de la constante interacción.

Actualmente, algunos críticos de liderazgo como Pree, Bass, Krontz, Heim, Fairhurst, Robbins, Deming, Wesley, entre otros, proponen que el liderazgo se debe ver desde otra perspectiva y no como estamos acostumbrados a observarlo a partir de los autores clásicos.

Para ellos, “las nuevas tendencias de liderazgo aparecen implícitas dentro de las novedosas tendencias gerenciales, tales como: calidad total, reingeniería, gerencia estratégica, excelencia empresarial, benchmarking, empowerment y readministración.”<sup>16</sup> A partir de dichas tendencias la nueva filosofía está basada en la calidad, productividad y competitividad que se le ofrece al cliente, de tal manera que la organización sea exitosa

---

<sup>15</sup> **Arana,** Arnoldo. “Las habilidades comunicacionales del líder.” Consultado en <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/las-habilidades-comunicacionales-del-lider-1713938.html>, 2010.

<sup>16</sup> **Ferrer,** Juliana. Caterina Clemenza, Douglas Romero, Luis Rodolfo Rojas Vera (2000). “Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria.” *Convergencia*, año 7 número 23. P. 158.

tanto al interior como al exterior de la empresa. Todo ello dependerá del papel que asuma el líder y de la manera como guíe a su equipo de trabajo.

## CAPÍTULO 2

### 2. Comunicación en casos de crisis organizacional

En la actualidad, las organizaciones presentan fuertes cambios debido a diversas problemáticas que suceden en el entorno donde actúan. La mayoría de estos cambios suelen dañar la imagen de las empresas y destrozan en pocos segundos aquello que se ha construido en mucho tiempo.

Cuando las organizaciones enfrentan este tipo de cambios y llegan a afectar a sus públicos, o bien, sólo llaman la atención de la sociedad con noticias negativas, es necesario hacer estrategias de comunicación que permitan mejorar la imagen de la empresa ante el público para asegurar su supervivencia.

En repetidas ocasiones se observa en una crisis organizacional un mal manejo de la información, a partir de rumores, desvíos o secretos que terminan con la confianza de los clientes o usuarios. Ello se debe la mayor parte del tiempo a falta de líderes realmente preparados ante un problema de tal magnitud, quienes puedan dar la cara ante los diferentes públicos y establezcan estrategias de comunicación benéficas para la organización.

Cuando nos encontramos ante una situación que puede repercutir en la imagen o reputación de una organización y para lo cual es indispensable establecer estrategias con mensajes claros para no ser sorprendidos por el interés de los medios y la opinión pública, estamos hablando de comunicación en casos de crisis.

"La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público.

Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público".<sup>17</sup>

Lo anterior es de suma importancia durante el proceso de comunicación en casos de crisis, ya que la información será nuestro principal recurso utilizado por el líder, pues se debe recordar que él toma el papel de intermediario entre el público afectado (interno, externo o mixto) y la organización. De tal forma que al ser el responsable de dar a conocer los hechos, está obligado a investigar junto con su equipo y a buscar la mejor estrategia de comunicación para que la crisis sea momentánea.

“La comunicación en momentos de crisis se muestra particularmente delicada, en razón de la conjunción de los dos parámetros que la agravan: la celeridad de la comunicación, consecuencia de la rapidez con que se suceden los acontecimientos (los media en directo como la radio, la televisión, teléfono, etc. tienden, por otra parte, a tomarle la delantera a la prensa escrita, más lenta), y el deterioro inevitable de la comunicación, al estar sus actores sometidos al estrés (tanto los representantes o directivos de la empresa, como los periodistas).”<sup>18</sup>

Por tal razón, la comunicación durante una situación de crisis no se debe tomar a la ligera y mucho menos improvisarse, ya que se deben visualizar desde antes los escenarios para aplicar las mejores estrategias y tácticas en el momento preciso, sin dejar pasar tiempo.

Otro aspecto importante durante dicho proceso de comunicación es acercarse a los medios, para lo cual se debe tener una buena relación con ellos, o por lo menos tener seguros a algunos periodistas que sean un apoyo para la empresa durante toda la crisis.

---

<sup>17</sup> **Bisquert**, Alfredo (2003). “La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis.” *Razón y Palabra*, número 32.

<sup>18</sup> **Piñuel** Raigada, José Luis (1997). “La comunicación corporativa de la gestión de crisis.” Consultado en <http://es.scribd.com/doc/160205692/Pinuel-J-2002-La-comunicacion-corporativa-de-la-gestion-de-crisis>. P. 9.

Es ahí donde ser un estratega en Relaciones Públicas es fundamental para cualquier líder dedicado a esta área.

Las acciones comunicativas imprescindibles en un Plan Estratégico para la crisis son, entre otras:

- Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa.
- Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo.
- Priorizar la atención de los medios de comunicación en general.
- Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente.<sup>19</sup>

Por lo anterior, es importante conocer el significado y la importancia de la comunicación organizacional, la cual actúa en varios ámbitos, así como estar conscientes de los tipos de crisis que se pueden presentar y cómo se puede actuar ante ellos.

Este capítulo sólo se enfocará a crisis organizacionales, debido a que la investigación así lo amerita. Por tanto, estaremos recordando algunas crisis de este tipo a lo largo de este tema.

## **2.1 Definición de comunicación organizacional**

La comunicación es una palabra que la mayoría de las personas da por hecho entender, pues a lo largo de su vida se comunican con otras para establecer distintos tipos de relaciones. Sin embargo, es importante conocer la razón de ser de dicha palabra, la cual para cumplir su objetivo y no quedarse sólo en información debe hacer partícipe al otro a partir del intercambio de mensajes determinados por un campo en común.

El proceso comunicativo se puede dar entre dos o más personas. En el caso de las organizaciones donde el personal interactúa todo el tiempo este proceso se vuelve más

---

<sup>19</sup> *Op. Cit.* Bisquert, Alfredo (2003).

complejo, por ello es importante conocer el papel que desempeña la comunicación organizacional.

Desde la perspectiva de David K. Berlo “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.”<sup>20</sup>

Para la comunicación organizacional es importante establecer estrategias, las cuales actúen a favor de una buena interacción entre los empleados, así como una buena imagen con los clientes, lo cual se deriva del buen entendimiento y mensajes claves que permitan a la organización darse a conocer.

La comunicación organizacional tiene dos vertientes principalmente: interna y externa. Arrieta lo define como el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa.”<sup>21</sup>

Es importante conocer los espacios donde puede actuar la comunicación organizacional, pues en este trabajo al hacer alusión a la comunicación en casos de crisis debemos prepararnos tanto a nivel interno como externo para lograr que la organización sobreviva.

**Comunicación interna:** Son los mensajes que se difunden entre los miembros de una organización, lo cual se genera a partir de la identidad y cultura cimentada en todo el personal, de manera que actúen conforme a los valores institucionales sin afectar los propios.

---

<sup>20</sup> **Andrade**, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, 2005. P. 15-16.

<sup>21</sup> **Martín** Martín, Fernando (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: De la consultora a la Dirección de Comunicación*. España: Universidad Salamanca. P. 20.

Este tipo de comunicación requiere de motivación y desarrollo organizacional, a fin de que los individuos se sientan no sólo como empleados sino como parte fundamental de un sistema.

**Comunicación externa:** Se refiere a los mensajes que la organización emite hacia el exterior, lo cual se relaciona con su imagen y reputación corporativa, pues el público externo determina cuál es su posición a partir de juicios, los cuales forjarán en gran medida el camino de la organización.

La publicidad, relaciones públicas y marketing (comunicación integral) son herramientas importantes para la comunicación externa, a partir de las cuales se puede promocionar e informar de los acontecimientos de la organización, para que el público esté enterado de dónde y cómo actúa la institución.

Gestionar la comunicación en una organización implica muchos retos, entre los cuales se encuentra motivar a los individuos para que utilicen de manera adecuada sus capacidades y talentos en el trabajo, lo cual ayudará a su eficiencia y eficacia como apoyo a la productividad de la empresa y a forjar su carrera de vida al mismo tiempo.

Por lo anterior, es importante que las organizaciones estén conscientes de lo que implica utilizar la comunicación organizacional como herramienta para que los trabajadores no sean valorados como objetos que sólo siguen procedimientos y órdenes, sino que adquieran el papel de actores, los cuales puedan generar cambios, aportar ideas y tomar decisiones para enriquecer a la institución en todo momento y aún más cuando se presente una crisis.

## **2.2 Definición, tipos y ciclo de una crisis**

En las organizaciones, así como en cualquier etapa de la vida, se presentan agentes perturbadores que son puntos de desequilibrio en el ciclo de vida de cualquier institución,

los cuales pueden afectar de manera grave la imagen corporativa, o bien, pueden permitir renovar a la empresa en diversos sentidos.

Toda organización presenta altibajos en su ciclo de vida. Sin embargo, sólo algunas salen a la luz pública creando mayor impacto negativo o incluso de promoción para la empresa. Mientras que otras instituciones enfrentan sus problemas sin darse a conocer.

Una crisis es “un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.”<sup>22</sup>

Con lo anterior, podemos percatarnos del impacto interno o externo que puede tener la organización ante un momento de crisis, ya que en ocasiones los problemas llegan a dañar gravemente a los mismos empleados ocasionando rupturas a nivel de identidad y cultura organizacional, mientras en otras ocasiones el público externo es el afectado y por tanto, la imagen y reputación de la empresa se ven perturbadas.

Algunos de los conceptos antes mencionados son explicados brevemente a continuación, para comprender los ámbitos relacionados con la crisis:

#### **Elementos organizacionales afectados durante la crisis**

<b>Identidad corporativa</b>	Es la personalidad y esencia de la organización. Aquello que la identifica y diferencia a partir de su comportamiento y formas de expresión.
------------------------------	--

<sup>22</sup> *Op. Cit.* Piñuel Raigada, José Luis (1997). P. 5.



<b>Cultura organizacional</b>	Está conformada por los significados que comparten los miembros de una organización, a partir de normas, valores, artefactos y creencias que le permiten diferenciarse de otra.
<b>Clima organizacional</b>	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.
<b>Imagen corporativa</b>	Es la imagen o percepción que tiene el público de la organización, lo cual depende en gran parte de la identidad corporativa.
<b>Reputación corporativa</b>	Son los juicios de valor que se realizan sobre la imagen corporativa, los cuales dependen de las capacidades de la organización y son dados por el entorno.

Elaboración propia a partir de Joan Costa, noviembre de 2011.

El cuadro anterior permite reconocer la importancia de la presencia de una crisis organizacional, pues si no se actúa a tiempo el problema puede dañar diversas áreas que cuesta trabajo cimentar pero poco tiempo destruir. Más adelante se explicará con más detalle lo que implica la comunicación en casos de crisis, para lo cual es importante primero conocer lo que implican estos casos y las formas de presentarse.

La definición de crisis propuesta por Saura (2003) es aún más específica y habla de los posibles escenarios ante un evento de tal magnitud: “una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.”<sup>23</sup>

Observamos que la definición anterior presenta un enfoque más catastrófico y negativo al hablar de una crisis organizacional, y por supuesto en un principio siempre presenta

---

<sup>23</sup> **Saura**, Pilar (2003). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. P. 13.

esa cara y depende del manejo que su impacto se mantenga así o cambie a positivo, por lo cual el concepto se debería manejar considerando ambos aspectos desde un principio.

Para adentrarnos en el tema de crisis organizacional debemos conocer sus diferentes tipos y sus características, los cuales como cualquier agente perturbador se presentan como situaciones de emergencia y por tanto deben ubicarse a tiempo. José Luis Piñuel (1997) menciona la siguiente tipología, la cual considero adecuada para el estudio de caso que se presentará en la actual investigación:

1. Crisis por relaciones sociales internas como reajustes de personal, cambios en la dirección de la empresa, etc., o en el entorno de las relaciones sociales externas como cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, crack en la bolsa, etc.

#### NEW COKE



En 1985 Coca-Cola se preparaba para celebrar su centenario. Sin embargo, no eran tiempos fáciles. La compañía se encontraba ante una crisis sin precedentes. La bebida icono de los Estados Unidos estaba perdiendo terreno a marchas forzadas ante su principal competidora, Pepsi.

¿Cambiar la fórmula de una bebida que había permanecido inalterada durante 100 años? Si no había más remedio, sí. Tras los estudios pertinentes, el producto estuvo preparado. En los test de sabor la gente dijo preferirla tanto a la Pepsi como a la coca-cola tradicional. Los ejecutivos se frotaban las manos. Se le dio el nombre de **New Coke** (nueva coca-cola) y fue presentada en una majestuosa campaña de publicidad.

La bebida, sin embargo, obtuvo un rotundo fracaso. La gente la rechazaba, pensaba que tenía un sabor dulzón impropio de la coca-cola. “La coca-cola para débiles” llegaron a llamarla algunos.

A los americanos les tocó la fibra sensible. Para ellos la bebida era un icono, como la bandera de los Estados Unidos o la Estatua de la Libertad. Y habían osado alterarla. No lo perdonaron.

La gente se abalanzó hacia los supermercados a llevarse las últimas “coca-colas de toda la vida”. Incluso comenzó a desarrollarse un mercado negro en torno a las preciadas botellas. Se creó una asociación de “Bebedores de Coca-cola clásica de América”. La compañía recibió más de 400.000 cartas de protesta.

Según se estudia en los MBA (cursos para futuros directivos de empresa) el fracaso comercial de **New Coke** es el mayor de la historia de los negocios. Para algunos, los efectos podían haberse atenuado si el producto se hubiera cambiado de forma gradual, modificando poco a poco la fórmula, o si se hubiera lanzado en paralelo.

Finalmente, Coca-cola se retractó y decidió lanzar la “Coca-cola clásica”. La gente recibió el producto como una liberación. Absurdamente, la bebida no solo recuperó el terreno que había perdido en 3 meses escasos, sino que obtuvo la tan ansiada ventaja en cuota de mercado sobre Pepsi. Coca-cola reforzó su posición como símbolo de la americanidad. Muchos consumidores que estaban indecisos o habían comenzado a cambiar a Pepsi volvieron a la bebida que simbolizaba a su país tanto como su Constitución.

Ese año, Coca-cola obtuvo un récord de ventas que propició que Roberto Goizueta obtuviera, a pesar de ser el responsable del fiasco de la **New Coke**, un plus salarial de 5 millones de dólares.

De aquí podemos sacar una clara conclusión: la premisa de que el cliente siempre tiene la razón es tan fuerte que no debemos dejar de escucharla. Coca-Cola estuvo a punto de dar un paso en falso que borraría su espléndida trayectoria empresarial. No obstante, supo rectificar a tiempo y compensar a sus millones de fieles. Un error convertido en acierto y en una campaña de marketing y publicidad gratuita para la marca.

Fuente: **Blog Pons Asinorum** (2005). *New Coke*.

Consultado en <http://www.asinorum.com/new-coke/210/>

2. Crisis por relaciones internas con el entorno humano en una organización como accidente en una de las sedes o instalaciones, o por relaciones externas con el entorno humano donde opera una organización como un atentado, catástrofe, accidente exterior, defectos en la producción de bienes o servicios que hayan acarreado graves perjuicios a los clientes, etc.

## Comunicación de crisis. ¿Cura el Tylenol todas las crisis?



En septiembre de 1982 Tylenol tuvo que ser retirado al provocar siete muertes en Chicago, tras ser víctima de un sabotaje por el que adulteraron intencionadamente con cianuro algunas partidas.

Como era de esperar, durante las semanas posteriores a los hechos los medios de comunicación se hicieron eco de las muertes a medida que se iban produciendo, provocando el pánico y la progresiva pérdida de credibilidad y reputación en la marca Tylenol, de la compañía McNeil Consumers Products, filial de Johnson & Johnson.

La cuota de ventas del analgésico cayó del 35%, antes de la crisis, hasta un 8%; mientras la competencia aprovechaba la oportunidad para ocupar el hueco de mercado generado por los acontecimientos. Es entonces cuando los responsables de la compañía, con su presidente a la cabeza, James Burke, toman una serie de decisiones, atrevidas y deficitarias a corto plazo, pero que se mostraron muy eficaces a largo. Desde entonces, el caso Tylenol es considerado como un paradigma en el manejo de la comunicación de crisis.

En primer lugar, se procedió a la retirada –recall en inglés- de todos los envases del producto del mercado -alrededor de 31 millones-, asumiendo unos costes de más de 100 millones de dólares. Ésta fue una de las decisiones más celebradas, al trasladar una imagen de compromiso y preocupación de la compañía, que daba la cara a pesar de no ser responsable de los sucesos. Además, se paró la producción del medicamento, y, por supuesto, se suspendió todo tipo de publicidad.

La empresa se preocupó de informar a todos los públicos, remitiendo a cada uno el tipo de detalles que demandaba. De inmediato se trasladó información a profesionales y centros sanitarios, y se habilitaron líneas telefónicas gratuitas para tranquilizar a los ciudadanos y aclarar todo lo sucedido. Además, se ofreció a los usuarios reposiciones gratuitas y cupones descuento para adquirir el medicamento. Posteriormente, se introdujo en el mercado una nueva versión de Tylenol con triple sistema de seguridad para evitar su manipulación.

En la relación con los medios de comunicación, la empresa se esforzó desde el principio en ofrecer transparencia informativa absoluta, facilitando todos los datos de que disponían.

Dos meses después de los acontecimientos, Tylenol había recuperado el 67% de su mercado<sup>3</sup>, y en 1984 era de nuevo líder y había mejorado notablemente su reputación ante la sociedad.

Fuente: **Gil Rodríguez, Víctor (2010). *Comunicación de crisis. ¿Cura el Tylenol todas las crisis?*, PMFARMA.**

3. Crisis por relaciones internas de comunicación como un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento, frente a otro, o por relaciones externas de comunicación como declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión en el sector publicadas por la prensa.

### Nestlé contra el orangután: Errores y aciertos en las crisis de imagen online

24 de marzo de 2010



Hace unos días, Nestlé cayó en el error en el que muchas empresas todavía caen: creer que el efecto de las redes sociales se “borra” tan fácilmente como un comentario de un post.

El 17 de marzo Greenpeace denunció a la gran firma alimentaria por usar en sus Kit Kat aceite de palma proveniente de las selvas indonesas, “amenazando el sustento de la población local y la supervivencia de los orangutanes”. Sinar Mas, la empresa proveedora de aceite de Nestlé, era entonces apuntada como la principal culpable.

La primera reacción de Nestlé fue negar su relación con Sinar Mas, y exigir la retirada de este video creado por Greenpeace, alegando derechos de autor.

¿Cuál fue la respuesta de Greenpeace? Hacer un buen uso de la viralidad de las redes sociales, pidiendo a los usuarios “no que dejaran de consumir Kit Kat, sino que apoyaran la campaña para que Nestlé dejara de utilizar este tipo de aceite”. La respuesta plural no se hizo esperar y la red se llenó de solicitudes de apoyo y críticas a la marca suiza.

**¿Qué hizo entonces Nestlé?** Caer en diversos (y gravísimos) errores de principiante, como son:

- **Amenazar a sus usuarios:** En lugar de dar respuesta y gestionar la crisis, dando respuesta a las críticas, cuando éstas llegaron a su página de Facebook, (que cuenta

con nada menos que 90.00 fans), la compañía “amenazó con borrar todo comentario de usuarios en los que apareciera el falso logo creado por Greenpeace)

- No contentos con esta amenaza, Nestlé directamente *borró aquellos comentarios negativos* sobre su producto y
- *Desactivó (supuestamente, ya que todavía nadie asegura que haya sido directamente la compañía) la página de fans de Kit Kat que hervía de comentarios de indignación de los fans. Tres gravísimos errores que ha tenido que enmendar empezando por pedir disculpas a los indignados fans.*

#### **Gestiones de crisis online: ¿Qué debería haber hecho Nestlé?**

***Ser sincero, hablar con sus públicos y tratar de aprovechar la viralidad para consolidar su imagen***

En definitiva, que ni las empresas más grandes o consolidadas están *libres de pecado* en el mundo online, por lo que tener definida una buena estrategia online, contar con un equipo capaz de dirigir, gestionar y reaccionar de forma efectiva, y no dejarse llevar por el miedo inicial, es vital para tener una buena imagen.

Fuente: **De Andrés, María** (2010). *Nestlé contra el orangután: Errores y aciertos en las crisis de imagen online*. Consultado en el Blog de María de Andrés: Redefinir la comunicación.

Además de la clasificación anterior, podemos encontrar otra más específica de Rojas (2003): Crisis relacionadas con fenómenos naturales, salud y alimentación, acontecimientos políticos y conflictos sociales, accidentes relacionados con el transporte, eventos de origen criminal, asuntos jurídicos, hechos de tipo económico, retirada de productos, ataques informáticos.

No todas las crisis tienen el mismo impacto, hay algunas que son más trascendentales para la opinión pública y por tanto deben manejarse con mayor cuidado. Sin embargo, existe un ciclo que diferencia cada etapa de la crisis, lo cual se describe a continuación como la mayoría de las crisis dividen sus periodos:

#### **Modelo del ciclo de crisis**



Elaboración propia a partir de José Carlos Losada Díaz, noviembre de 2011.

**Precrisis:** Es el momento en el que aparecen indicios de algún problema en la organización, ya sea a través de notas en los medios, quejas del público externo o alguna señal que ponga en riesgo la imagen de la organización.

En este periodo se deben tomar las primeras medidas para prevenir cualquier acto brutal y se debe comenzar la investigación a partir del monitoreo de medios, el cual nos dé una idea de todo aquello que se comenta sobre la empresa.

**Crisis:** Es cuando estalla el problema y comienza a ser difundido por los medios, por lo cual los diferentes públicos tienen conocimiento sobre la gravedad del problema.

**-Fase aguda:** muy espectacular a causa de la puesta en escena de los medios de comunicación. Puede durar de unas pocas horas hasta semanas.

**-Fase crónica:** concluida la virulenta, se inicia un proceso menos abrupto y más continuado en el que la situación sigue siendo delicada y peligrosa.<sup>24</sup>

Es de suma importancia que en esta etapa se apliquen las estrategias y planes para prevenir un estallido mayor, para lo cual se requiere de un equipo bien formado que aproveche todas las áreas de oportunidad y contenga las amenazas, a modo de que éstas no perjudiquen a la organización.

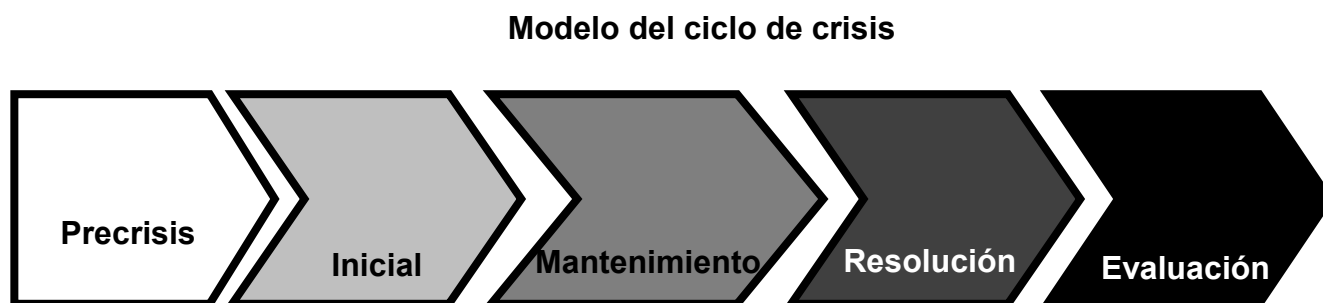
**Postcrisis:** Sucede cuando la crisis ya está cerrada y con ella todas las causas. Por ello es importante hacer un análisis de todos los factores que la provocaron y los pros y contras de la situación.

Se debe recordar en este punto que cualquier crisis por muy mala que sea puede tener efectos positivos si se maneja adecuadamente, por tanto el momento de la postcrisis debe aprovecharse para saber de qué manera utilizar la difusión del percance a favor de la institución.

---

<sup>24</sup> **Losada** Díaz, José Carlos (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC. P. 38.

Además de las fases que observamos anteriormente, un curso de Crisis Emergency Risk Communication<sup>25</sup> hace más específicas las etapas, entre las cuales se encuentran:



**Centers for Disease Control and Prevention.** “Comunicación en Casos de Crisis.”

**Fase Precrisis:** Es el momento de revisar todos los planes de emergencia y prevención, para evitar una caída severa. Es importante reconocer de qué tipo de desastre se trata y qué preguntas se responderán cuando el público desee conocer lo ocurrido.

En esta fase se debe visualizar a los aliados y a los posibles medios que pueden ayudarnos a manejar el conflicto, lo cual dependerá de las relaciones públicas y de un buen plan de comunicación en casos de crisis.

**Fase inicial:** El público desea información sobre el acontecimiento, es el momento de preguntar cómo, cuándo, dónde y por qué circunstancias ocurrió el problema. En este punto el interés de la prensa es más grande y por tanto la confusión y posibilidades de equivocarse se incrementan.

La reputación de la empresa depende de cómo se maneje la información en esta fase, por lo cual se debe recordar que no hay segundas oportunidades y por tanto se debe

---

<sup>25</sup> El programa de adiestramiento CERC (Comunicación en Casos de Crisis) dibuja lecciones cultas durante casos de urgencia de salud pública e incorpora las mejores prácticas de los campos de la comunicación de crisis y riesgo. Con este programa el Center for Disease Control and Prevention (CDC) ha avanzado en la preparación, respuesta y recuperación de la amenaza de bioterrorismo, enfermedades inesperadas y otros peligros.



actuar en el momento, tratando de ser lo más sincero con el público para ofrecerles credibilidad y confianza.

**Fase de mantenimiento:** Es el momento de hacer una evaluación continua y percatarse de los recursos con los que la organización cuenta para darle cara al problema. Para ello es necesario contestar las preguntas y dudas del público, a fin de mostrar interés por lo que sucede y no dejarse sorprender por una situación más grave.

**Fase de resolución:** Es el momento en el que la crisis ha sido resuelta, por lo cual el interés mediático es menor pero la participación activa de la organización para corregir los errores debe ser mayor.

Se debe aprovechar esta fase para hacer que el público crea de nuevo en la organización. Esto, a partir de mensajes que impulsen la imagen y reputación, por ello son importantes todas las estrategias posibles para atraer la atención del entorno y mostrarle que se trabaja para enmendar el error.

**Fase de evaluación:** Después de ocurrida la crisis y una vez que ya fue resuelta, se debe evaluar la capacidad de la organización para manejar el conflicto, a partir de saber qué tan bien se aplicó el plan y si los métodos e integrantes hicieron un buen papel durante la emergencia.

### **2.3 Medios de comunicación en casos de crisis**

Al momento en que una organización se encuentra en estado de crisis, necesita de diversas estrategias, las cuales la llevarán a cuidar su imagen y evitar que sus diversos públicos la cataloguen como algo negativo.

Por tanto, es necesario disponer de diversos medios o herramientas que permitan mantener una buena comunicación con el público. Pero siempre considerando los pros

y contras de cada uno de ellos dependiendo la crisis a la que la institución se esté enfrentando, para saber cuándo y cómo debemos utilizarlos.

Las siguientes herramientas son propuestas en el Manual de comunicación en casos de crisis de *The Center for the Biopreparedness Education*<sup>26</sup> y cada una de ellas será descrita brevemente:

<b>Herramienta</b>	<b>Uso</b>
<b>Banco telefónico</b>	A través de él los empleados se ponen en contacto para obtener información y responder sus dudas.
<b>Redes sociales</b>	Son medios de comunicación electrónicos que por su gran popularidad pueden proveer información rápidamente y a bajo costo.
<b>Sitios Web</b>	Distribuye mensajes a bajo costo y fácilmente. La página principal sirve para informar sobre los diversos eventos a partir de links y páginas específicas que son activadas cuando es necesario.
<b>Blogs</b>	Es comunicación en línea muy popular parecida a un periódico.
<b>Tecnología</b>	Sirve para estar informado con sólo apretar un botón. Es usado por muchos sistemas escolares.
<b>Medios de comunicación tradicionales (Televisión, radio, periódicos)</b>	Son medios familiares que distribuyen rápidamente la información y están al alcance de la mayoría de personas.
<b>Flyer</b>	Es un informe o resumen de actividades. Son apropiados siempre que hay nueva información disponible.
<b>Reuniones informativas</b>	Sesiones con oficiales estatales y locales, medios de comunicación y líderes de opinión pública conducidos por una agencia personal. Son usados para notificar el desarrollo relacionado con la respuesta a la crisis, explicar el papel de la organización y el proceso de acción.

<sup>26</sup> En 2002, en respuesta a iniciativas federales y estatales de establecer y mejorar la respuesta del sistema de salud pública a acontecimientos biológicos, Salud y Servicios Humanos de Nebraska comisionaron las dos facultades de medicina del estado - Escuela de Universidad de Medicina de Creighton y el Centro Médico de la Universidad de Nebraska - para formar el Centro para la Educación de Estado de preparación.

	No son abiertas al público en general.
<b>Correos a la comunidad</b>	Envía información a los públicos afectados rápida y fácilmente. Es útil cuando se tienen actualizaciones, pero la explicación de la organización es concreta.
<b>Boletines de noticias</b>	Informa a la comunidad y miembros sobre actividades, conclusiones, precauciones de salud y cualquier otra información.
<b>Presentaciones</b>	Se hacen discursos dirigidos a un club cívico, iglesia, organización, escuela, clase y a la audiencia local.
<b>Reuniones públicas</b>	Es una reunión grande abierta al público donde los expertos presentan información y responden preguntas, los miembros de la comunidad hacen preguntas y comentarios.
<b>Pequeño grupo de reuniones</b>	Se comparte información con miembros de la comunidad y oficiales estatales y locales interesados. Es usado para informar, responder preguntas, atender preocupaciones de la comunidad y aclarar ideas falsas o malentendidos.
<b>Open houses</b>	Reunión informal donde los miembros de la comunidad pueden hablar uno por uno con la organización. Es apropiada cuando puntos clave y decisiones principales han sido alcanzados.
<b>Exhibiciones</b>	Demostraciones visuales de mapas, trazos, diagramas o fotografías. Pueden hacer que la información sea accesible y comprensible.

Elaboración y traducción propia, **Center for Biopreparedness Education** (2011). *Libro de Planeación de Comunicación de Crisis*. Creighton University Medical Center and University of Nebraska Medical Center. P. 17-19.

Todas las herramientas descritas anteriormente pueden ser de gran ayuda durante las diversas fases de la crisis. Se debe tomar en cuenta que en la actualidad el Internet es la herramienta más importante debido a su rapidez y facilidad para llegar al público y mantenerlo informado. Por tanto, es una herramienta con la cual se debe tener mucho cuidado, pues así como puede beneficiar y evitar que el percance llegue a mayores, también puede desatar más contrastes y puntos negativos que desfavorecerían el progreso de la empresa.

Además de estas herramientas, existen recursos humanos o actores claves para el manejo de crisis. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Portavoces:** Son la identidad humana de la organización, pues son los intermediarios entre ésta y sus diferentes públicos. Por tanto, deben ser hábiles para conectarse con la audiencia e informarles sobre lo que está pasando.

Entre sus actividades puede o no estar el preparar el mensaje que irá destinado al público, pero debe estar consciente que al comunicarse con la gente debe buscar la credibilidad de su organización, para lo cual son importantes sus actitudes y gestos no verbales, así como la calma, educación, atención, tranquilidad y neutralidad con la que actúe.

- **Voluntarios:** En cualquier actividad en la que estén colaborando con la organización deben tener seguridad para responder al público todas las preguntas que estén a su alcance.

Para lo anterior, se necesita preparar y capacitar a los voluntarios dándoles toda la información posible para que sean una herramienta de facilidad y confianza con el público.

- **Staffing:** Es todo el personal que ayuda a la organización a identificar distintos componentes de la crisis, como son funciones, espacios, la mejor manera de recolectar información e identificar necesidades, o bien, los especialistas necesarios de acuerdo a cada problema que presente la institución.

Todos los actores que forman parte del staff son herramientas necesarias al aplicar un plan de comunicación en casos de crisis, pues su papel va desde responder al público hasta el hecho de operar para que la información llegue hasta él a partir de diversas estrategias.

- **Public Information Officer (PIO):** Son la mayor autoridad en caso de crisis, quienes se comunican tanto al interior como al exterior de la organización cuando ocurre un desastre.

Entre sus responsabilidades está verificar la información relevante de los miembros del incidente, observar el desarrollo de los mensajes, identificar prioridades en los canales de comunicación, mantener contacto con los medios, así como seleccionar y preparar a un apropiado equipo de personas para entrevistas.

El líder debe estar preparado para actuar bajo presión, para lo cual necesita tener habilidades gerenciales y verbales, ser organizado, profesional y efectivo en comunicación.

A partir de lo descrito en este capítulo se debe saber actuar de mejor manera ante una situación de crisis, ya que las herramientas tanto humanas, como técnicas y materiales son esenciales al momento de manejar la situación. Para lo cual se deberá contar un manual de comunicación en casos de crisis que contenga los pasos para dicho proceso.

## **2.4 Manual de comunicación en casos de crisis**

En cualquier organización cuando sucede una emergencia, lo primero que ocurre es un estado de incertidumbre, estrés y presión por los diversos agentes perturbadores que amenazan la supervivencia de la empresa.

Un manual de comunicación en casos de crisis es una guía que nos ayudará en este tipo de emergencias, cuando se necesitan soluciones y el control de la situación de la mejor manera posible.

“El mejor seguro contra la crisis es la preparación. Por tanto, se debe contar con un plan de crisis, que debe estar actualizado, probado con un portavoz designado y adiestrado,

con un equipo de portavoces de apoyo, con una definición de resultados, con los medios adecuados dentro de un equipo de crisis, que cuente además con medios de evaluación para localizar los puntos vulnerables.”<sup>27</sup>

Todo el equipo de trabajo que describe Fernando Ramos es el comité de crisis quien hará las estrategias necesarias en caso de una emergencia que ponga en riesgo a la organización. Por ello, el manual debe ser corto y preciso con las indicaciones necesarias para actuar en un momento tan inestable como es una crisis.

El esquema que se puede seguir para un manual es el siguiente:

- a) Enunciado filosófico.
- b) Clasificación de crisis que puede sufrir la compañía de forma breve.
- c) Composición y funciones del Comité de crisis.
- d) Portavoz.
- e) Lista de contactos oficiales.
- f) Guía de diseminación.
- g) Centro de prensa.
- h) Lista de público clave.
- i) Procedimientos de plan alterno o alternativo.
- j) Identificación de opositores.
- k) Mapa de localización.
- l) Respuestas consensuada/argumentarios

Este esquema es de gran utilidad en casos de crisis, aunque cabe mencionar que depende el tipo de organización este podrá variar pues cada ente institucional tiene sus propios métodos y formas de operar.

---

<sup>27</sup> **Ramos**, Fernando (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas. P. 88.

La operación del manual de comunicación en casos de crisis es de suma importancia, por lo cual el comité de crisis debe estar preparado para todas las eventualidades que puedan surgir.

Según Justo Villafañe, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas:

- Identificación de la crisis (elaborar información).
- Enfrentamiento de la crisis (difundir información).
- Resolución de la crisis (mediar cualitativamente).
- Gestión de la postcrisis (evaluar).

Es importante que el comité de crisis tenga bien identificadas las etapas anteriores, pues será su guía para saber cómo y en qué momento actuar. Sumado a esto, un ejercicio de simulación o Media Training es fundamental para estar preparados y que no tome por sorpresa a ningún miembro de dicho comité o responsables de la empresa.

El ejercicio de simulación consiste en leer comunicados, entrevistas en directo, mesas redondas con representantes de la oposición, entrevistas en radio y televisión y conferencias de prensa. Todo ello será un recurso teatral muy útil para el equipo de trabajo, quien estará entrenado antes de cualquier suceso. Aunque como bien se sabe, cuando la situación real ocurre el panorama cambia y por tanto las estrategias se adecuan al momento.

En cada país varía la manera de realizar Manuales de Comunicación en situaciones de crisis, ya que las contingencias son diferentes, en el caso de México tenemos un ejemplo claro con el Consejo de Promoción Turística, el cual definió en su Manual los siguientes escenarios potenciales que les podrían afectar:

- Seguridad (incidentes o extorsiones con turistas o problemas de seguridad de tipo general):

- Desastres naturales o de estructuras (fenómenos naturales-huracanes, tormentas, inundaciones...-, medio ambiente-derrames de petróleo, rotura de oleoductos...-, desastres-incendios, explosiones, derrumbes).
- Salud Pública (incluyendo salud pública e higiene alimentaria).
- Accidentes aéreos o que afecten al transporte.
- Servicios Turísticos (problemas comerciales o penales que afecten a agencias de viajes, cadenas hoteleras...).
- Generales del país o destino (crisis políticas o huelgas generales).<sup>28</sup>

Aunque lo anterior es sólo una parte del esquema antes descrito, deja ver lo concreto y fácil de identificar en caso de cualquier emergencia, pues describe los riesgos a los cuales está propenso México y para los cuales debe estar preparado y tener procedimientos que le permitan actuar en cada uno de ellos.

Es importante conocer un manual de comunicación en casos de crisis realizado en nuestro país para tener idea del estilo de manejo de crisis a nivel nacional, lo cual será de gran ayuda para el siguiente capítulo, en el cual se analiza el estudio de caso de la Influenza ocurrida en 2009, a fin de detallar el perfil de los líderes para la comunicación en casos de crisis teniendo como base los principales personajes de este caso.

---

<sup>28</sup> *Op. Cit.* **Losada** Díaz, José Carlos (2010). P. 36.



## CAPÍTULO 3

### 3. Análisis de estudio de caso: la Influenza en México

Para comenzar a hablar de la influenza, es importante saber a qué nos referimos cuando mencionamos este virus. “La influenza A (H1N1) es una enfermedad aguda de las vías respiratorias. El virus que la provoca se llama virus de influenza tipo A (H1N1).”<sup>29</sup>

Dicho virus se transmite de varias formas: estornudos, compartir utensilios con una persona enferma, saludar de beso, mano o abrazo a alguien infectado y contacto con superficies contaminadas, por lo cual es importante tener higiene y cuidado para evitar contagiarse.

Los síntomas de la influenza A (H1N1) no son iguales que los de un resfriado común. Es importante conocerlo para analizar el porqué este virus fue tan potente y se convirtió en una pandemia. La siguiente tabla describe brevemente las diferencias entre cada uno:

Síntomas	Resfriado común	Influenza A (H1N1)
Fiebre	Hasta 39°C en niños Hasta 38°C en adultos	Puede elevarse hasta 40°C en niños y hasta 39°C en adultos y dura entre 3 y 4 días
Tos	Leve o moderada	Siempre; moderada a intensa
Dolor de cabeza	Leve	Moderado a intenso
Congestión nasal o catarro	Frecuente	Frecuente
Ardor y/o dolor de garganta al deglutir	Leve y frecuente	Frecuente; moderado a intenso
Dolor de cuerpo y articulaciones	Leve o moderado	Intenso (generalmente)

<sup>29</sup> **Secretaría de Salud** (2009). *¿Cómo se comporta la epidemia de influenza A (H1N1) en México?* Consultado en [www.salud.gob.mx](http://www.salud.gob.mx)

Cansancio y debilidad	Leve	Moderado a intenso
Decaimiento	Leve	Moderado a intenso

Fuente: **Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Salud** (2010).

*Lineamientos para prevenir y mitigar los efectos de la Influenza A (H1N1) en el sector educativo.* P. 13.

Consultado en

[http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/influenza/mat/201](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/influenza/mat/2012/Lineamientos_prevenir_y_mitigar.pdf)

[2/Lineamientos\\_prevenir\\_y\\_mitigar.pdf](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/influenza/mat/2012/Lineamientos_prevenir_y_mitigar.pdf)

La tabla anterior nos acerca más a la gravedad de la influenza A (H1N1), la cual al ser un virus desconocido provocó mucho pánico entre la gente y dudas frecuentes de los expertos, ya que no se sabía con exactitud de qué enfermedad se trataba y qué tan potente podía ser.

“La pandemia<sup>30</sup> de influenza (H1N1) 2009 es un evento científicamente documentado en el que el virus nuevo de la influenza ha causado patrones inusuales de enfermedad a nivel mundial, impactando predominantemente a personas jóvenes.”<sup>31</sup>

Dicho virus, aunque ha predominado en jóvenes, también puede afectar a personas de cualquier edad. Los grupos con mayores riesgos son:

- Personas con enfermedades crónicas que debilitan el sistema inmunológico, lo cual no les permita tener suficientes resistencias.
- Mujeres embarazadas.
- Adultos mayores de 60 años.

---

<sup>30</sup> Se define como la emergencia de un nuevo virus de la influenza que haya causado brotes comunitarios sostenidos en dos o más países de una región de la OMS y haya causado brotes comunitarios sostenidos por lo menos en otro país de otra región de la OMS. Los criterios para la definición de una pandemia se mantienen como dispersión geográfica y transmisión del virus. Organización Panamericana de la Salud (2010). *Hechos sobre la definición de la pandemia por influenza (H1N1) 2009 y seguridad de la vacuna.* P. 2.

<sup>31</sup> *Ídem*

- Personal de salud en contacto con la población o con pacientes.

“El nuevo virus de influenza A (H1N1) se ha convertido ya en la primera pandemia del siglo XXI. A diferencia de otras crisis sanitarias, había sido anticipada por los expertos y desde hace unos años, la Organización Mundial de la Salud (OMS), había impulsado la preparación de planes nacionales de respuesta para mitigar sus efectos. México se cuenta entre los países que habían trabajado en este sentido desde 2005.”<sup>32</sup>

A pesar de que esta crisis se imaginó desde años atrás, cuando atacó a nuestro país, éste no se encontraba realmente preparado, por lo cual el tiempo de respuesta no fue inmediato y menos al ser un virus desconocido. A pesar de esto, México demostró ser un buen estratega al tomar medidas que pusieran un alto al problema sanitario.

En la historia de México se han presentado diversos conflictos (económicos, sociales, intelectuales, sanitarios, diplomáticos, etc.), los cuales en ocasiones por su índole se han convertido en crisis que han afectado la tranquilidad del país y con ello han repercutido en la imagen tanto a nivel nacional como internacional.

El caso de la influenza AH1N1 de 2009 ha quedado marcado como un caso exitoso en la historia de nuestro país, por la adecuada forma en que se gestionó y el logro que tuvo al no permitir que la pandemia avanzara y se convirtiera en una crisis mundial de salud. Diversos artículos de periódicos nacionales demuestran el éxito del caso, como se presenta a continuación:

La forma en que se manejó en México el arranque de la pandemia mundial en el 2009 derivó en felicitaciones y aplausos de la Organización Mundial de la Salud y otros organismos internacionales hacia el gobierno del entonces Presidente Calderón. En el mundo médico a nivel internacional se pone el caso de México como ejemplo de la manera en la que debe enfrentarse una contingencia de salud (*El Economista*, 2014).

---

<sup>32</sup> **Cayón Nieto, Arantxa** (2009). *Comunicación de crisis en el marco de la preparación ante la pandemia de influenza en México: revisión de conceptos y estrategias*. México: Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI. P.501.

México se presentará en la Cumbre Mundial sobre Influenza, que inicia hoy y concluirá el 3 de julio, como un caso de éxito en el manejo del virus del A H1N1 luego de que detonó la alerta mundial sobre una nueva epidemia (*El Informador, 2009*).

El impacto de esta crisis, sin duda fue muy grande a nivel mundial, pues no había diarios en todo el mundo que no tocaran el tema diariamente durante por lo menos un mes. Lidar con una crisis de este rango y con la mirada de toda la prensa internacional no es fácil, por ello México demostró que puede ser buen estratega cuando se trabaja en equipo y se explota el talento de los líderes del gobierno.

Este capítulo nos permite analizar el estudio de caso de la Influenza en México (2009) a partir del monitoreo de medios, utilizando para ello dos de los periódicos con más tiraje en México: *La Jornada* y *El Universal*. Se escogieron tales periódicos por ser de los primeros con más tiraje a nivel nacional y por presentar distintas ideologías, de tal manera que se perciban diversos puntos de vista sobre dicha crisis.

Lo anterior está respaldado con encuestas de Consulta Mitofsky (consultoría de estudios de mercado y opinión pública líder en México) para saber lo que opina la gente sobre cómo se manejó esta crisis y cómo se percibía a los líderes, además con información de varios manuales, planes de acción, boletines y revistas publicadas por la Secretaría de Salud y el Gobierno del Distrito Federal, las cuales sirvieron para complementar el monitoreo de medios.

A continuación se comienza a hacer un recuento de la influenza AH1N1, comenzando por la pre-crisis donde se suscitó el problema y se dio la alerta para comenzar a aplicar los planes indicados y así evitar que el riesgo fuera mayor.

Las fechas que se abarcaron para el monitoreo de medios son del jueves 23 de abril al jueves 21 de mayo de 2009, periodo importante para la prensa mexicana, en el cual las primeras planas de los periódicos monitoreados para el presente tema dieron a conocer la problemática.

Aunado a lo anterior, es importante analizar cada una de las etapas de esta crisis sanitaria, pues a partir de éstas conoceremos las estrategias y por tanto detallaremos el perfil de los líderes que trabajaron en cada una de ellas.

### Bitácora Secretaría de Salud

- **Pre crisis**
- **Crisis**
- **Post crisis**

Fecha	Acontecimiento
11/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de alerta y respuesta de epidemias de la OPS y OMS, cuestionan sobre el brote de Perote, en Veracruz.</li> </ul>
12/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección General de Epidemiología responde e informa sobre la “curva epidémica” en dicho poblado.</li> </ul>
13/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OPS y la OMS informan que están de acuerdo con la evaluación de “riesgo” realizada.</li> </ul>
16/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• México envía a la Organización Mundial de la Salud una alerta epidemiológica, por probable brote de influenza estacional.</li> </ul>
17/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se decreta la alerta epidemiológica en México para influenza estacional y neumonía atípica grave.</li> <li>• La Secretaría de Salud ofrece la primera conferencia de prensa sobre Influenza.</li> <li>• Inician las primeras acciones preventivas.</li> <li>• Se reúne el Comité Nacional para la Seguridad en Salud y el Subcomité de Enfermedades Emergentes, para analizar los datos disponibles hasta ese momento.</li> </ul>
18/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OPS/OMS advierte, a través del CDC de Atlanta, de la notificación de dos casos de influenza A (H1N1) en California, Estados Unidos.</li> </ul>
22/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina intensificar la vigilancia epidemiológica en todos los centros de salud y hospitales públicos y privados.</li> </ul>
23/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Secretaría de Salud recibe de Canadá la notificación de la existencia del nuevo virus.</li> <li>• Suspenden las clases el viernes 24 de abril en los planteles públicos y privados de todos los niveles de educación del Distrito Federal y del Estado de México.</li> <li>• José Ángel Córdova Villalobos se compromete a dotar a las unidades de salud con antibióticos, antivirales y material suficiente para disminuir el riesgo de contagio.</li> </ul>
24/abril/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda a la población no automedicarse y acudir de inmediato al médico ante los primeros signos de alarma.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra en operación el número telefónico gratuito 01 800 123 10 10 y se informa sobre la inocuidad de los productos derivados de la carne de cerdo.</li> <li>• Sindicatos, empresas y otras organizaciones implementan mecanismos de difusión para promover las medidas preventivas.</li> <li>• Los medios de comunicación dan paso a una cobertura especial y amplia difusión a las medidas de seguridad establecidas por la Secretaría de Salud.</li> <li>• La Secretaría de Hacienda y Crédito Público amplía el periodo para la presentación de la declaración anual de las personas físicas.</li> <li>• El Consejo reconoce la eficacia de los medicamentos antivirales (oseltamivir y sanamivir) para atacar al nuevo virus.</li> </ul>
<b>25/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se nombra al doctor José Ángel Córdova Villalobos como coordinador de todas las acciones necesarias para prevenir, controlar y combatir la existencia y transmisión del nuevo virus.</li> <li>• Suspensión total de eventos en espacios cerrados o abiertos de cualquier tipo.</li> <li>• Amplía hasta el 6 de mayo la suspensión de clases en San Luis Potosí, Estado de México y Distrito Federal.</li> <li>• El Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) se suma a las acciones propuestas por el Gobierno Federal para enfrentar la contingencia.</li> <li>• Gerardo Ruiz Mateos, secretario de Economía, informa que no se suspenderán las actividades económicas.</li> <li>• La Procuraduría General del Consumidor (Profeco) implementa brigadas de inspectores, a fin de impedir probables abusos por parte de comerciantes y farmaceutas.</li> <li>• La Secretaría de Trabajo y Previsión Social formula 10 recomendaciones al sector patronal.</li> </ul>
<b>26/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente Calderón Hinojosa encabeza la <i>Cuarta Sesión Extraordinaria del Consejo Nacional de Salud</i>.</li> <li>• Se inician transmisiones en vivo en el canal <i>OnceTV</i> y en las frecuencias <i>105.7 Reactor</i> y <i>107.9 Horizonte</i>.</li> <li>• La Comisión Federal de Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris), informa a los consumidores sobre diversas precauciones para evitar abusos.</li> </ul>
<b>27/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce la asertividad y oportunidad de las medidas tomadas por México en el control de la epidemia.</li> <li>• Suspensión de clases a nivel nacional en todos los niveles de educación, incluyendo guarderías, hasta el 6 de mayo.</li> <li>• Acuerdo con la Conagua para la suspensión temporal de obras de mantenimiento del Sistema Cutzamala a fin de evitar la escasez de agua.</li> <li>• Margaret Chan, decide elevar la alerta de fase tres a fase cuatro.</li> <li>• José Ángel Córdova comunica la designación de dos voceros oficiales, los doctores Guillermo Ruiz Palacios y Miguel Ángel Lezana.</li> <li>• La secretaria de Relaciones Exteriores, Patricia Espinosa Cantellano, aclara que el nivel 4 de alerta no implicaba establecer ningún tipo de restricciones en las fronteras.</li> </ul>
<b>28/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banderazo de salida a 110 Caravanas de la Salud que estarían encargadas de realizar pruebas rápidas para la detección de influenza.</li> </ul>
<b>29/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OMS decreta el ascenso de la epidemia a fase 5, lo que significa “alerta mundial”.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspenden las actividades en la Administración Pública Federal del 1º al 5 de mayo.</li> <li>• Suspenden trabajos y servicios no esenciales de los sectores productivos.</li> <li>• Los integrantes de la Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago), se suman a la <i>Estrategia Nacional contra la Propagación de la Influenza</i>.</li> <li>• Agustín Carstens, anuncia que los 6 mil 300 millones de pesos del Fondo de Gastos Catastróficos serían destinados al combate a la contingencia epidemiológica.</li> <li>• Felipe Calderón Hinojosa da un mensaje a la Nación en el que resume las acciones tomadas hasta ese momento por el gobierno federal.</li> </ul>
<b>30/abril/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OMS designa al nuevo virus como Virus de la Influenza Humana.</li> <li>• En conferencia de prensa, el secretario de Salud anuncia el equipamiento de cinco laboratorios más para analizar las muestras.</li> <li>• Por su parte, el secretario de Comunicaciones y Transportes, Juan Molinar Horcasitas anuncia la instalación de filtros para detectar posibles casos de influenza.</li> <li>• El secretario de Desarrollo Social, Ernesto Cordero Arroyo, informa entre las medidas para reforzar el distanciamiento social:</li> <li>• El presidente de la República sostiene una reunión con los ex-secretarios de Salud, Jesús Kumate, Juan Ramón de la Fuente y Guillermo Soberón.</li> <li>• Córdova Villalobos se reúne con los presidentes del Instituto Federal Electoral (IFE) y del Tribunal Superior de Justicia, donde anuncia que se harán recomendaciones “en relación a la forma cómo se desarrollen las campañas electorales, en particular las actividades que impliquen aglomeraciones”.</li> <li>• Mauricio Hernández Ávila, subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud, quien sostiene una reunión con los presidentes de los partidos políticos mexicanos.</li> </ul>
<b>1º/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de este día quedan suspendidas las actividades no esenciales.</li> <li>• Llega a México el apoyo de la República Popular China por un monto de 5 millones de dólares.</li> <li>• Córdova Villalobos da a conocer que ya están operando en el INDRE nueve equipos de pruebas moleculares.</li> <li>• El Comité Técnico de Expertos en Vacunación y el Consejo Nacional de Vacunación ratifica que la vacuna contra la influenza estacional no protege contra el virus A (H1N1).</li> </ul>
<b>2/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Instituto Federal Electoral (IFE) pone a disposición de la Secretaría de Salud 15 minutos diarios de tiempo en radio y televisión.</li> <li>• En el caso de los donativos que se estaban recibiendo, el secretario Córdova explica que serían manejados por el Patronato de la Beneficencia Pública, “para darle toda la transparencia” al manejo de los recursos.</li> <li>• El secretario de Gobernación, Fernando Gómez Mont, confirma que los lineamientos sanitarios para la realización de los actos de campaña habían sido entregados a los institutos electorales Federal y estatales.</li> </ul>
<b>3/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El secretario de Salud presenta los <i>Lineamientos de Prevención y Control en materia de Influenza A (H1N1) para Restaurantes, Centros de Trabajo, Transporte Público y Centros de Reunión y Campañas Electorales</i>, enfocados a evitar la propagación de la epidemia.</li> </ul>
<b>5/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carstens anuncia una serie de medidas emergentes encaminadas a disminuir el impacto en la economía mexicana.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerardo Ruiz Mateos, informa las acciones tomadas por la Secretaría de Economía a fin de remover los obstáculos para la exportación de los productos porcícolas.</li> </ul>
<b>6/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cecilia Landerreche Gómez-Morín, directora general del DIF Nacional, reconoce el apoyo de la UNICEF en México, la Cruz Roja Mexicana y del Consejo de la Comunicación en la implementación de un concurso de dibujos e historias para niños y niñas con motivo de la contingencia sanitaria. Asimismo anuncia las medidas preparatorias para el reinicio de las actividades en guarderías.</li> </ul>
<b>7/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regresan a clases alumnos de nivel medio superior y superior.</li> <li>El secretario de Salud anuncia la flexibilización de las medidas de distanciamiento social.</li> <li>Alberto Cárdenas Jiménez, secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, da a conocer las “medidas reactivas” de la institución a fin de desmitificar el consumo de carne de cerdo.</li> <li>Miguel Ángel Toscano Velasco, comisionado federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), informa el resultado de la investigación que se hizo en La Gloria, municipio de Veracruz, en donde no se encontraron focos de infección ni anomalías que permitieran pensar en la existencia de carne de cerdo contaminada.</li> </ul>
<b>8/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>José Ángel Córdova informa de la instalación de unidades de <i>Caravanas de la Salud</i> en planteles de nivel preparatoria y universidad, tanto de la UNAM como del IPN.</li> </ul>
<b>11/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El doctor Julio Sotelo Morales, titular de la Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad, explica a los representantes de los medios el trabajo realizado por el Comité Asesor creado a instancias del Secretario de Salud y del director general del Conacyt el 24 de abril.</li> </ul>
<b>12/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La COFEPRIS da a conocer los resultados de las acciones de vigilancia sanitaria realizadas a partir del 24 de abril.</li> <li>A fin de evitar engaños al consumidor, la Comisión Federal abre al público la línea 01 800 033 5050 y su página de internet (<a href="http://www.cofepris.gob.mx">www.cofepris.gob.mx</a>) para recibir quejas y denuncias.</li> </ul>
<b>14/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luego de hacer un recuento de las acciones implementadas para enfrentar la influenza A (H1N1) por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), su titular Daniel Karam Toumeh hace un reconocimiento a la labor de los medios de comunicación por la amplia difusión de las medidas preventivas.</li> <li>El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), además de las acciones médicas implementadas en coordinación con la Secretaría de Salud, establece un novedoso sistema de georreferenciación nacional en línea.</li> </ul>
<b>15/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El secretario de Salud, asegura que los principales centros turísticos del país permanecen libres de influenza.</li> </ul>
<b>16/mayo/2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>José Ángel Córdova comunica que el virus está controlado e invita a la población a seguir practicando las medidas precautorias.</li> </ul>
<b>17 mayo-11 junio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el marco de la <i>62ª Reunión de Salud de la Organización Mundial de la Salud</i>, celebrada en Ginebra, Suiza, se destacó que en nuestro país la epidemia está controlada, y que México, durante todo el proceso, cumplió con su responsabilidad al informar de manera constante, puntual y detallada a la OMS y a sus estados miembros.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• José Ángel Córdova Villalobos planteó ante el pleno de la Asamblea la posibilidad de crear un fondo económico de contingencia para compensar a las naciones que notifiquen de manera oportuna posibles eventos de salud pública de importancia internacional.</li> <li>• Córdova exhortó al Grupo de los 7 a levantar las restricciones comerciales y de turismo en las diversas naciones afectadas por la epidemia.</li> <li>• Hacia finales de mayo, el gobierno de México convocó a las autoridades de la OMS y ministros de Salud a realizar del 1 al 3 de julio una cumbre mundial para analizar la epidemia de influenza A (H1N1).</li> <li>• Actualmente en México la tendencia es a la baja.</li> <li>• En reunión con el Consejo Estatal de Salud, el secretario Córdova Villalobos destacó que la pandemia de influenza A (H1N1) “ha representado un enorme desafío para México y el mundo, pero en nuestro país la respuesta ha sido correcta, por lo que se ha impedido la presencia de brotes secundarios de gravedad”.</li> <li>• Finalmente el 11 de junio de 2009, la directora general de la OMS, doctora Margaret Chan, decidió elevar el nivel de alerta de pandemia de gripe de la fase 5 a la fase 6.</li> </ul>
--	--

Fuente: **Secretaría de Salud** (2009). *Boletín México Sano*, año 2, número especial. Consultado en [www.salud.gob.mx](http://www.salud.gob.mx).

### 3.1 Precrisis

El virus de la influenza comenzó mucho antes de que apareciera en los medios y saliera a la luz pública. Como en cualquier crisis, siempre hay antecedentes que le permiten contener el problema, o bien, desencadenarse si no se toman las medidas necesarias a tiempo.

En el caso de México, los casos de influenza que ya no parecían ser de tipo estacional, se comenzaron a presentar a partir del 11 de marzo de 2009. Por lo cual se iniciaron las investigaciones para saber por qué razón seguían incrementando los casos, cuando en esa época el virus debía ir a la baja.

Varias fuentes muestran que los casos de influenza se dieron desde marzo, esto pudo ser analizado meses después mediante investigaciones, una vez que había más factores y herramientas para estudiar el caso. Sobre esto algunas publicaciones mencionan: “No se sabe con exactitud cuándo se presentó en México el “caso índice” o primer enfermo de influenza A (H1N1). El análisis retrospectivo de los casos con síntomas de influenza,

posteriormente confirmados con la prueba PCR<sup>33</sup> en tiempo real, permite ubicar el primer caso sintomático el 11 de marzo de 2009, por lo que se tomará esa fecha como el punto de partida de la epidemia.”<sup>34</sup>

“En México, desde finales de febrero hasta principios del mes de abril, ocurrieron dos hechos fuera de lo común; por una parte se incrementó el número de hospitalizaciones y defunciones por neumonía grave y, por otra, aumentó el número de casos probables de influenza que las autoridades de salud interpretaron como “un desplazamiento del pico estacional hacia el inicio del periodo primaveral, debido a una prolongación en el tiempo de transmisión”. ”<sup>35</sup>

Desde un principio, nuestro país tuvo algunas dudas respecto a las enfermedades respiratorias que estaba presentando parte de la población, sobre todo en Perote, Veracruz. Por lo cual fue importante mandar a investigar si realmente se trataba de neumonía atípica e influenza estacional, ya que se empezaban a presentar varios casos y se debían buscar soluciones.

Lo anterior nos remite a que si bien la respuesta del gobierno y de los responsables de salud pudo ser un poco tardada, siempre se cuidó el bienestar de la población informando a las organizaciones principales (OMS y OPS) para encontrar soluciones adecuadas a la situación.

De acuerdo a la cronología de la Secretaría de Salud, todo comenzó a partir del 11 de abril, día en que la OPS y la OMS se preguntaron qué ocurría con el caso de Perote.

---

<sup>33</sup> Reacción en cadena de la polimerasa en transcripción reversa. Es una muestra clínica que a través de la identificación de ácidos nucleicos permite detectar el virus RNA de cadena sencilla de la influenza. **Córdova** Villalobos, Valdespino Gómez, Ponce de León (2010). *La Epidemia de Influenza A/H1N1 en México*. México: Editorial Médica Panamericana. P. 96.

<sup>34</sup> **Germán** E Fajardo-Dolci, Francisco Hernández-Torres, Javier Santacruz-Varela, Javier Rodríguez-Suárez et. al. *Perfil epidemiológico de la mortalidad por influenza humana A (H1N1) en México*. México: Salud Pública de México. Consultado en <http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo.php?id=002371>.

<sup>35</sup> *Ídem*.

Después de esto, al verificar que realmente existía una epidemia, México informa a la OMS quien ya estaba enterada de tal situación y decide crear la alerta epidemiológica, por lo cual la Secretaría de Salud ofrece la primera conferencia de prensa donde habla de la influenza y la neumonía atípica.

Aunado a lo anterior, se empiezan a tomar medidas preventivas para evitar contagios y los comités encargados de la seguridad de salud nacional se reúnen para analizar la situación y dar propuestas que no permitan el avance de dicho virus.

Días después del primer caso en Veracruz, se descubre que Estados Unidos también presenta personas con los mismos síntomas, por lo cual se intensifican los cuidados en México y se comienza a poner mayor atención en este virus que parece dar más molestias que en años anteriores.

Al revisar varias notas en diferentes portales de Internet acerca de la influenza A (H1N1), principalmente en el monitoreo realizado en el periódico *La Jornada* y *El Universal*, se puede notar que la prensa nacional no abarcó el inicio de la crisis epidemiológica, ya que los primeros casos se dieron mucho antes de que fueran presentados en los medios.

México a diferencia de Estados Unidos, no le tomó mucha importancia a los primeros brotes, tan es así que en la cronología presentada por la Secretaría de Salud meses después todo parte del 11 de abril, cuando en la prensa estadounidense se comenzó a hablar de casos de gripe no reconocida desde finales de marzo.

De hecho, la cronología presentada por *Fox News*<sup>36</sup>, parte del 28 de marzo y habla de declaraciones que el secretario de Salud de México dio desde el 2 de abril, cuando en nuestro país no hay notas relacionadas durante esos días ni declaraciones que los medios hayan cubierto.

---

<sup>36</sup> **Redacción** (2009, 11 de mayo). *Cronología de eventos en el brote de gripe porcina*. Estados Unidos: Fox News. Consultado en <http://www.foxnews.com/>

Según *Fox News* en su *Cronología de eventos en el brote de gripe porcina (2009)*, estos son los sucesos que para el estudio presente corresponderían a la precrisis, los cuales abarcan fechas anteriores al monitoreo de medios realizado para este proyecto:

**-28 de marzo:** Se cree que es la fecha de la primera aparición de los casos de gripe porcina en los EE.UU., la Dra. Nancy Cox, de los CDC, dijo en una conferencia de prensa del 23 de abril.

**- 02 de abril:** Un niño de 4 años de edad, contrajo el virus antes de esta fecha en el estado de Veracruz, el secretario de Salud de México, José Ángel Córdova dijo más tarde citando resultados de las pruebas. Una comunidad en Veracruz ha estado protestando la contaminación de una granja de cerdos de gran tamaño.

**- 06 de abril:** Los funcionarios de salud locales declaran alerta sanitaria debido a un brote de enfermedad respiratoria en la ciudad mexicana de La Gloria en el estado de Veracruz. Los funcionarios de salud registran 400 casos de personas que buscaron tratamiento médico en la semana anterior en la ciudad. Alrededor del 60 por ciento de la población de 3000 se ven afectados.

**- 17 de abril:** CDC determina que dos niños en los condados adyacentes en el sur de California tenían enfermedades causadas por la infección con la gripe porcina. Ambos niños se enfermaron a finales de marzo.

**- 22 abril:** CDC confirma tres nuevos casos de gripe porcina en California y dos en Texas, cerca de San Antonio.

**- 22 abril:** El Departamento de Salud de Oaxaca indica que 16 empleados del Hospital Civil Aurelio Valdivieso han contraído la enfermedad respiratoria.

Las fechas anteriores permiten ponerse en contexto sobre los inicios de la influenza A (H1N1), ya que muestran los casos que poco a poco fueron desencadenando un virus más potente que se convirtió en pandemia. A partir del monitoreo de medios podemos comprender cómo manejaron la situación los líderes principales, esto a partir de sus estrategias y acciones encaminadas a controlar la crisis. Por tal razón dedicaremos el siguiente apartado para analizar y desmenuzar la información tomada a partir de diversas fuentes de información.

### 3.2 Monitoreo de medios

El análisis de la información es de suma importancia para este apartado, ya que a partir de ésta podemos relacionar a cada líder con diferentes estrategias y así descifrar más adelante su perfil en este evento histórico.

Los diarios que sirvieron para obtener información trascendental son *El Universal*<sup>37</sup> y *La Jornada*<sup>38</sup>, dos de los periódicos con más tiraje a nivel nacional de acuerdo al *Catálogo Nacional de Medios Impresos e Internet 2014* del Instituto Federal Electoral<sup>39</sup>, a los cuales recurría la población para informarse durante el periodo de la Influenza A (H1N1). Por tal razón, es indispensable saber cómo se trató y cuál fue la información que se dio durante este periodo, a fin de profundizar en ella y utilizarla para el actual tema de investigación.

---

<sup>37</sup> "El Universal" considera que su Misión radica en contribuir al mejoramiento de la sociedad mediante la creación, acopio y distribución -por todos los canales a su alcance- de noticias, cultura y entretenimiento de alta calidad. Asimismo, preservar la existencia de una empresa con responsabilidad social, que procure la satisfacción de sus clientes y el desarrollo profesional y humano de sus empleados. Todo ello basado en la observancia de estándares de excelencia, al tiempo que crea valor duradero para los recursos de la compañía a través de la inversión y la persistencia en el esfuerzo. *Código de ética*. México: El Universal. Consultado en <http://www.eluniversal.com.mx/pie/codigo.html>.

<sup>38</sup> ...echar a andar un nuevo periódico que diera cabida a las expresiones de pluralidad y diversidad, aún incipientes, de la sociedad civil, y que contribuyera a la preservación de consensos nacionales históricos que empezaban a correr riesgos por la infiltración en el poder político de jóvenes tecnócratas neoliberales: defensa de la soberanía, respeto a la autodeterminación, función rectora del sector público de la economía, redistribución de la riqueza, educación pública laica, gratuita y obligatoria, obligación del Estado de garantizar la salud, la vivienda y el salario remunerador, entre otros. **Lira Saade, Carmen.** *La sociedad en el espejo de las princesas*. México: La Jornada. Consultado en <http://www.jornada.unam.mx/info/>

<sup>39</sup> *El Universal* (180,000 tiraje)

[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) (15 millones de usuarios únicos)

*La Jornada* (107,666 tiraje)

[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) (6,738,074 visitas a la página)

Para analizar a los líderes de la Influenza A (H1N1), primero fue importante escoger las noticias que abarcaran del 23 de abril al 21 de mayo de 2009 (tiempo en el que se habló del tema consecutivamente en los dos diarios). Después se escogieron las notas que tuvieran como eje central a uno o varios líderes del tema en cuestión, para después subrayar lo más importante de la nota, desmenuzar párrafo por párrafo apuntando palabras clave a lado de cada uno y finalmente vaciar la información resumida en una tabla<sup>40</sup> que se usa principalmente en Relaciones públicas para monitorear los temas.

Se utilizó la metodología de análisis de contenido<sup>41</sup>, de tal manera que la tabla fue rediseñada a partir de lo propuesto por Bernard Berelson<sup>42</sup> en 1952, donde se agregaron diferentes categorías para conocer a los líderes principales y secundarios, las estrategias que llevaron a cabo, sus aciertos, errores, medios para comunicarse y la valoración de las notas, explicando si es positiva, neutra o negativa según el manejo de información de cada diario y si tal información es favorable o desfavorable para los líderes inmersos en cada nota.

Título	Fecha	Líderes principales	Líderes secundarios	Estrategias/ Ventajas	Medios para comunicar	Errores/ Desventajas	Positiva/ Neutra/ Negativa	Favorable/ Desfavorable

Elaboración propia a partir de *Bernard Berelson*, enero 2012.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Anexo 1.

<sup>41</sup> Técnica que tiene por objeto la descripción sistemática y cuantitativa de los mensajes de la comunicación, aplicada al análisis de la propaganda, tratamiento de informativo de intereses, confrontación de líneas de agenda, etc. **Infoamérica**. Perfil biográfico y pensamiento: Bernard R. Berelson. Consultado en <http://www.infoamerica.org/teoria/berelson1.htm>

<sup>42</sup> Pionero en la metodología del análisis de contenido aplicado a los medios de comunicación, es autor de *Content Analysis in Communications Research*, Free Press, Nueva York, 1952. *Ídem*.

<sup>43</sup> Anexo 1.

Es importante conocer todos los elementos que aparecen en la tabla anterior, ya que para determinar el perfil de un líder para la comunicación en casos de crisis, es necesario conocer el contexto en el que se desenvuelven y las estrategias que utilizan en cada situación. Sólo así se puede saber más acerca de su forma de actuar y de resolver una crisis desde su papel de comunicador.

Antes de observar las gráficas de los líderes principales, es necesario hacer un recuento breve de la biografía de cada uno para poner en contexto la presente investigación. De tal manera que encontramos lo siguiente:

Líder principal	Biografía	Número de apariciones
Ángel Córdova	Es originario de León, Guanajuato. Es Médico Cirujano por la Facultad de Medicina de la Universidad de Guanajuato, donde también estudió una Maestría en Administración Pública y una Especialidad en Administración Pública Estatal y Municipal. En el 2010 fue condecorado como Caballero de la Legión de Honor de Francia por su labor en beneficio de la población mexicana y su trabajo de más de 30 años para fortalecer las acciones de cooperación y amistad entre México y Francia. De diciembre de 2006 a septiembre de 2011, estuvo a cargo de la Secretaría de Salud. Fue nombrado Secretario de Educación Pública el 16 de marzo de 2012 por el Presidente Felipe Calderón Hinojosa. <b>Córdova</b> Villalobos, José Ángel. <i>Información básica</i> . Facebook. Consultado en <a href="https://www.facebook.com/JACVillalobos/info">https://www.facebook.com/JACVillalobos/info</a> .	82
Armando Ahued	Médico cirujano egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Es secretario de Salud del Distrito Federal desde julio de 2008, durante la gestión de Marcelo Ebrard Casaubón (2006-2012), cargo en el que fue ratificado por Miguel Ángel Mancera el 5 de diciembre de 2012.	19

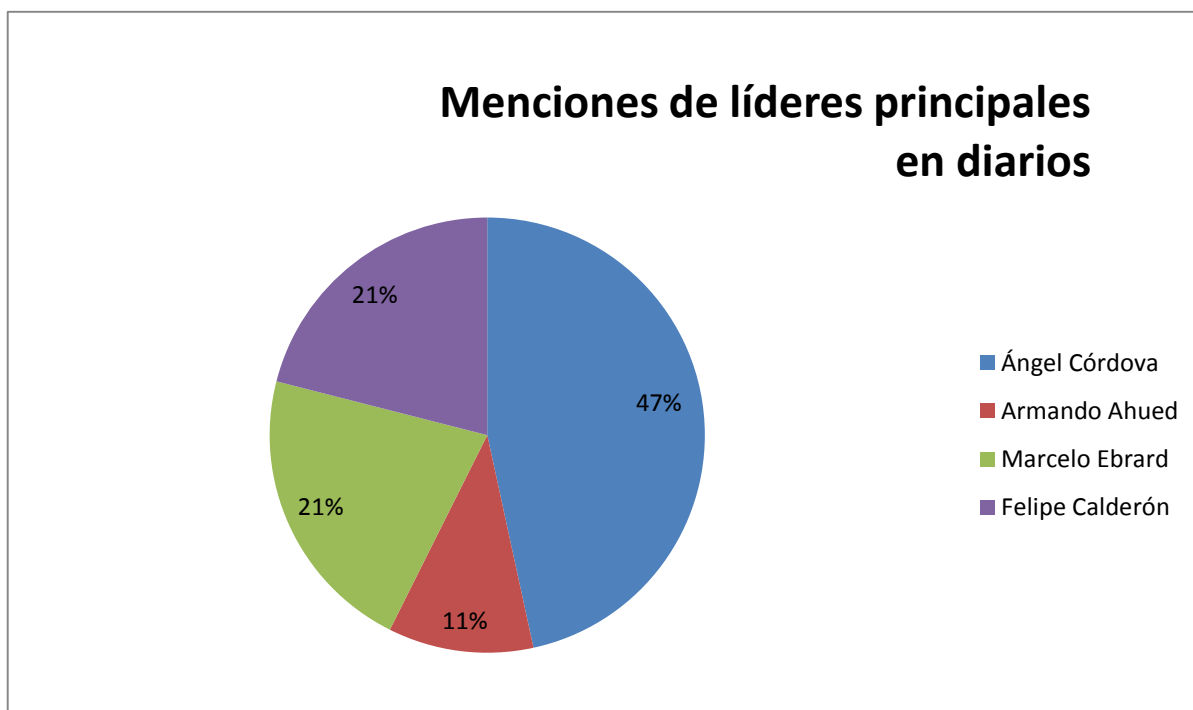
	<p>Entre otros cargos se ha desempeñado como Secretario Particular del Supervisor General de Servicios a la comunidad en la Procuraduría General de Justicia del DF, del Subsecretario Forestal y de la Fauna Silvestre de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, del Coordinador de Asesores de la Dirección General del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.</p> <p>El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS), le otorgó un reconocimiento Nacional al Mérito Laboral. <b>S.a. Armando Ahued Ortega</b>. México: Red Política, El Universal. Consultado en <a href="http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/armando/ahued-ortega">http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/armando/ahued-ortega</a>.</p>	
Marcelo Ebrard	<p>Estudió Relaciones Internacionales en el Colegio de México. Cuenta con una especialidad en administración pública, en la ÉNA, en París, Francia. Fue Jefe de Gobierno del Distrito Federal del 5 de diciembre de 2006 al 4 de diciembre de 2012. En ese año fue nombrado Presidente de la Comisión de Ciudades Seguras de la ONU.</p> <p>En julio de 2013 relanzó el Movimiento Progresista como un primer paso para después buscar la presidencia del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Consultado en <a href="http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/marcelo/ebrard-casaubon">http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/marcelo/ebrard-casaubon</a>.</p>	38
Felipe Calderón	<p>El primero de diciembre del 2006, tomó protesta como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. Abogado de profesión por la Escuela Libre de Derecho, obtuvo una Maestría en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, además de ser egresado, con una Maestría en Administración Pública, de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard.</p> <p>Como candidato a la Presidencia de la República, Felipe Calderón elaboró un plan de gobierno basado en el concepto de Desarrollo Humano Sustentable y ordenado en 5 ejes:</p>	37



	<p>Estado de Derecho y seguridad pública, economía competitiva y generadora de empleos, igualdad de oportunidades, desarrollo sustentable, así como democracia efectiva y política exterior responsable. <b>S.a. Presidente Felipe Calderón Hinojosa.</b> México: Presidencia de la República. Consultado en <a href="http://calderon.presidencia.gob.mx/oficina-de-la-presidencia/presidente/">http://calderon.presidencia.gob.mx/oficina-de-la-presidencia/presidente/</a>.</p>	
--	---	--

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

Las siguientes gráficas nos muestran un análisis breve del vaciado de las tablas, con las cuales se pudo determinar quiénes fueron los líderes principales, de quiénes se habló más, si las notas fueron o no favorables para su imagen y la manera en que cada diario manejó la información.



Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

La gráfica anterior muestra que el líder principal que más veces apareció en los diarios monitoreados (*El Universal* y *La Jornada*) fue el Secretario de Salud de México, José Ángel Córdova, el cual obtuvo 47%, seguido del Presidente de México, Felipe Calderón, y el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Marcelo Ebrard, respectivamente, los cuales empatan con 21%. Del líder principal de esta contingencia que menos se habló fue del Secretario de Salud del Gobierno del Distrito Federal, Armando Ahued, representado con 11%.

Con los resultados anteriores nos percatamos de que el gobierno federal, principalmente la Secretaría de Salud, fue el principal vocero durante esta crisis. Por tal razón, la mayoría de halagos y críticas estuvieron relacionados con la figura del secretario José Ángel Córdova.

Lo anterior se complementa con la *Encuesta Telefónica Nacional* realizada en abril de 2009 por Consulta Mitofsky, en la cual encontramos resultados que nos permiten acercarnos a lo que opina la gente, no sólo a la información proporcionada por los diarios.

A continuación hacemos un pequeño recuento de esta investigación (Ver Tabla 3.2.1, Tabla 3.2.2, Gráfica 3.2.3 y Tabla 3.2.4):

- Ante la suspensión de clases y la cancelación de eventos, el 75% de la población nacional con servicio telefónico piensa que las medidas son las indicadas, destaca que a pesar de todo lo que generan estas acciones existe un 11% de la población que piensa que se deben tomar medidas más fuertes. Aunque por otra parte el 45% de los entrevistados consideran que se está ocultando información.
- Se piensa principalmente que la actuación de las autoridades en esta emergencia médica ha sido eficiente (72%) y que no ha sido exagerada (69%), también se considera en mayor medida que ha sido oportuna (65%), las opiniones se dividen en cuanto a la información recibida el 51% piensa que esta ha sido completa, mientras que 41% cree que ha sido incompleta.
- Entre los diferentes niveles de autoridad que se han visto involucrados, los ciudadanos califican de una manera más positiva al gobierno federal en general y

a Felipe Calderón en particular (65%), seguido de la Secretaría de Salud (63%), mientras que en el caso de los mandatarios locales el 58% califica de manera positiva su actuación.<sup>44</sup>

*Con las medidas que se están tomando de cerrar escuelas, espectáculos y restaurantes, ¿cree usted que el gobierno está exagerando, está haciendo lo correcto o que debe tomar medidas más fuertes?*

		ESTÁ EXAGERANDO	ESTÁ HACIENDO LO CORRECTO	DEBE TOMAR MEDIDAS MÁS FUERTES	Ns/Nc	TOTAL
SEXO	Hombre	11.0	74.8	12.3	1.9	100.0
	Mujer	13.8	75.9	9.2	1.1	100.0
EDAD	De 18 a 29 años	13.5	74.0	11.5	1.0	100.0
	De 30 a 49 años	12.3	73.8	12.3	1.6	100.0
	De 50 y más años	11.6	78.9	7.4	2.1	100.0
NACIONAL		12.5	75.4	10.6	1.5	100.0

**Tabla 3.2.1**

Fuente: **Consulta Mitofsky** (2009). *Encuesta Telefónica Nacional*. P. 15.

Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

*Algunas personas dicen que el gobierno está utilizando esta epidemia para ocultar otras cosas y otras personas dicen que por el contrario el gobierno está ocultando la verdadera magnitud de esta epidemia, en su opinión, el gobierno está exagerando, está ocultando o está informando correctamente?*

		ESTÁN EXAGERANDO	ESTÁN OCULTANDO INFORMACIÓN	ESTÁN DICHIENDO TODA LA INFORMACIÓN	Ns/Nc	TOTAL
SEXO	Hombre	5.8	47.7	37.4	9.1	100.0
	Mujer	7.5	42.0	40.8	9.7	100.0
EDAD	De 18 a 29 años	7.7	51.0	36.5	4.8	100.0
	De 30 a 49 años	4.6	48.5	40.8	6.1	100.0
	De 50 y más años	8.4	32.6	40.0	19.0	100.0
NACIONAL		6.7	44.7	39.2	9.4	100.0

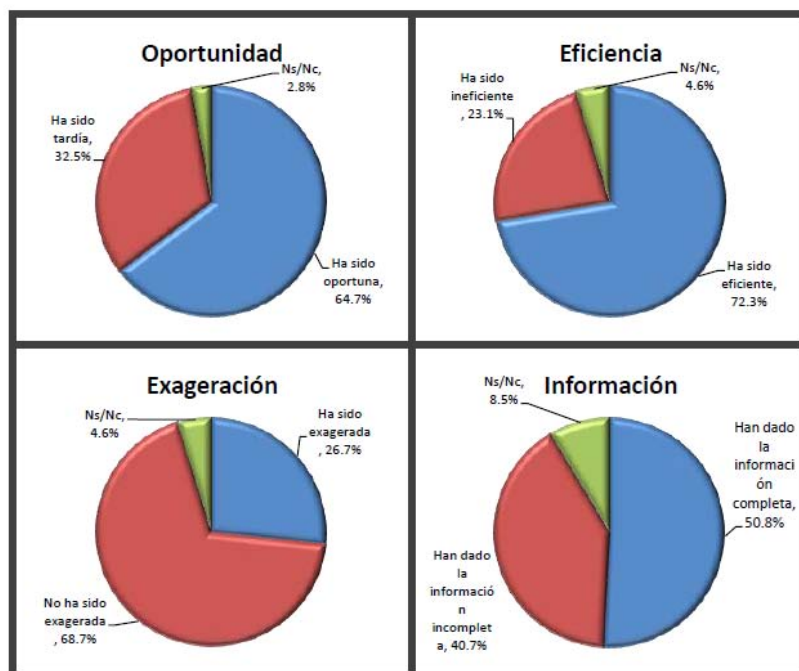
**Tabla 3.2.2**

Fuente: **Consulta Mitofsky** (2009). *Encuesta Telefónica Nacional*. P. 15.

Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

<sup>44</sup> **Consulta Mitofsky** (2009). *Encuesta Telefónica Nacional*. P. 4-5. Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

Como califica la reacción de las autoridades para enfrentar las consecuencias de esta epidemia, ¿le parece que...?



Gráfica 3.2.3

Fuente: Consulta Mitofsky (2009). Encuesta Telefónica Nacional. P. 16. Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

Cómo calificaría usted el trabajo que han realizado durante esta epidemia... bueno, regular o malo?

	BUENO	REGULAR	MALO	Ns/Nc	TOTAL
El Gobierno Federal	65.3	26.1	4.3	4.3	100.0
Felipe Calderón	65.0	24.9	6.4	3.7	100.0
Las autoridades de salud	62.9	28.6	6.1	2.4	100.0
El Gobierno del Estado (D.F)	58.1	31.3	6.1	4.5	100.0

Tabla 3.2.4

Fuente: Consulta Mitofsky (2009). Encuesta Telefónica Nacional. P. 17. Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

Con toda la información recabada de las tablas anteriores, podemos deducir que la población tuvo confianza en el gobierno al manejar la crisis, pues creían que se estaba haciendo lo correcto y que principalmente el Gobierno Federal y la Secretaría de Salud estaban tomando las medidas necesarias para proteger a la población e impedir el avance del virus.

Los valores principales de las tablas y gráficas de *Consulta Mitofsky* muestran que los líderes, en este caso las autoridades, fueron oportunos, eficientes, honestos (ya que descartan su comportamiento exagerado) y brindaron información, aunque quizás faltó aún más pues algunas personas piensan que ocultaron datos importantes. Esto hablaría de que si bien las personas confiaron en las autoridades, siempre se cuestionaron si realmente compartían todo con la población, lo cual habla de un sesgo en la comunicación del líder hacia la sociedad, en el supuesto de que se hayan ocultado cifras o hechos relevantes.

Aunado a lo anterior, se habla del pánico en la sociedad que surgió a raíz de este evento. Existe la teoría de manipulación mediática que “habla de que el verdadero virus diseminado es el virus del pánico, psicosis o alarma colectiva, en cuyo caso la pandemia ya se ha realizado. Aprovechando la era digital y la globalización, la información se transmite de manera viral “infectando” a buena parte de los ciudadanos del mundo con una serie de conductas las cuales son capitalizadas por grupos de poder.”<sup>45</sup>

La teoría anterior se puede observar como un análisis hacia la reacción que provocaron el gobierno y los medios, ya que la mayoría de la gente se asustó ante tal evento inesperado de gran magnitud y actuó con pánico, lo cual hablaría de un suceso planeado por tales poderes, el cual pudo ser utilizado como cortina de humo. Existen muchos

---

<sup>45</sup> **Pijamasurf** (2009). La guía completa de las teorías de la conspiración del virus de influenza AH1N1. Consultado en <http://pijamasurf.com/2009/05/1211/>

porqués, sin embargo, ninguno ha sido comprobado. De tal forma que las teorías del caos, conspiración y pánico siguen rondando en la cabeza de algunos teóricos y son temas interesantes para desarrollar en investigaciones posteriores.

Siguiendo con el análisis de los líderes, a pesar de que algunas personas creyeron que estos no compartieron toda la información, siguieron cada una de sus recomendaciones. De tal forma que el proceso de guía de las autoridades funcionó correctamente y logró que la población actuara de manera consciente para evitar la propagación de la epidemia.

Además de los líderes presentados arriba, hubo más personajes que fungieron como líderes secundarios, o bien, funcionarios que por su cargo importante representaron el liderazgo de sus puestos durante este periodo, los cuales tuvieron un gran peso en las decisiones para afrontar la crisis, como es el caso de las siguientes personas:

<b>Líder secundario</b>	<b>Cargo</b>	<b>Número de apariciones</b>
Hugo López	Director adjunto de Epidemiología del Cenavel	2
Ángel Lezana	Director del Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica	11
Mauricio Hernández	Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud	5
Roberto Martínez	Encargado del despacho de la Secretaría del Sector en el Estado de México	2
Ángel Ávila	Secretario de Gobierno del DF	3
Samuel Ponce de León	Director General de Birmex	3
Alejandro Macías	Infectólogo del Instituto Nacional de Nutrición	1
Javier Lozano	Secretario de Trabajo y Previsión Social	9
Alonso Lujambio	Secretario de Educación Pública	15

Ulises Ruiz	Gobernador de Oaxaca	1
Axel Didriksson	Secretario de Salud Del Distrito Federal	1
Ignacio Villaseñor	Subsecretario de Salud	2
Agustín Carstens	Secretario de Hacienda y Crédito público	14
Dominique Strauss-Kahn	Director Gerente del FMI	1
Robert Zoellick	Presidente del Banco Mundial	1
Anne Schuchat	Responsable del Centro de Control y Prevención de Enfermedades (CDC) de EU.	2
Patricia Espinosa	Secretaria de Relaciones Exteriores	7
Guillermo Ruiz	Jefe del Departamento de Infectología del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y la Nutrición Salvador Zubirán	1
Gerardo Ruiz	Secretario de Economía	5
Jesús Kumate	Ex Secretario de Salud	1
Guillermo Soberón	Ex Secretario de Salud	1
Juan Ramón de la Fuente	Ex Secretario de Salud	3
Susana López	Viróloga del Instituto de Biotecnología de la UNAM	1
Enrique Villa	Director del Instituto Politécnico Nacional	1
José Narro	Rector de la UNAM	1
Francisco Bojórquez	Director del Metro	4
Fidel Herrera	Gobernador de Veracruz	1
Ney González	Gobernador de Nayarit	1
Miguel Osorio	Gobernador de Hidalgo	1
Enrique Peña	Gobernador del Estado de México	2
Pablo Kuri	Epidemiólogo y asesor del Secretario de Salud	2

Elba Esther Gordillo	Presidenta del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)	6
Julio Sotelo	Titular de la Comisión Coordinadora de los Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad	1
Germán Fajardo	Titular de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (Conamed)	2
Gustavo Olaiz	Comisionado de Autorización Sanitaria de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris)	1
Margaret Chan	Directora General de la OMS	3
Santiago Echavarría	Director de Prestaciones Médicas del IMSS	1
José de Jesús Trujillo	Director de Vigilancia e Inteligencia Epidemiológica	1
Philippe Lamy	Representante de la OMS y de la Organización Panamericana de la Salud en México	2
Rafael Ochoa	Secretario General del SNTE	1
Hamilton Smith	Científico del Instituto Nacional de Medicina Genómica	1
David Sipiro	Científico del Instituto Nacional de Medicina Genómica	1
Juan Enríquez	Presidente de Biotechnology	1
Gerardo Jiménez	Director General del Instituto Nacional de Medicina Genómica	1
Craig Venter	Padre del genoma	2
Rodolfo Tuirán	Subsecretario de Educación Superior	2
Miguel Székely	Subsecretario de Educación Media Superior	1
Carlos Santos-Burgoa	Director General de Promoción de la Salud	1



Fernando González	Subsecretario de Educación Básica	1
Rosa María del Ángel	Especialista en Virología del Cinvestav	1
Selene Zárate	Investigadora en Genómica de la UNAM	1
Esther Orozco	Directora del Instituto de Ciencia y Tecnología del Distrito Federal	2
Leticia Cedillo	Especialista investigadora del Cinvestav del IPN especializada en virus	2
Alejandro Alagón	Académico del Instituto de Biotecnología de la UNAM y especialista en la producción de sueros contra venenos	1
César Duarte	Presidente de la Mesa Directiva	2
Raúl Feliz	Economista del CIDE	1
Carlos Álvarez	Vicepresidente de la Asociación Colombiana de Infectología y Director del Departamento de Vigilancia y Control de Enfermedades Infecciosas de la organización Sanitas Internacional	1
José Gerónimo	Subsecretario de Gobernación	1
Leonardo Valdés	Presidente del IFE	1
Fernando Gómez	Secretario de Gobernación	3
Porfirio Muñoz	Coordinador nacional del Frente Amplio Progresista	2
Carlos Aceves	Senador del PRI	1
Silvano Aureoles	Vicecoordinador del PRD	3
Gustavo Madero	Presidente del Senado	1
Germán Martínez	Presidente Nacional del PAN	1
Eugenio Salinas	Presidente del Consejo Mexicano de la Carne (Comercarne)	1
Antonio Mejía	Vicecoordinador del PRD	1
Answin Ramírez	Gerente de Relaciones públicas de KidZania	1

Gilberto López	Director General de Aeropuertos y Servicios Auxiliares	1
Juan Molinar	Titular de Secretaría de Comunicaciones y Transportes	2
Mauro Leos	Vicepresidente de riesgo soberano para México	1
Gregorio Ruiz	Instituto Nacional de Nutrición Salvador Zubirán	1
Ricardo Monreal	Senador del PT	1
Dante Delgado	Senador de Convergencia	1
Heladio Ramírez	Senador del PRI	1
Ricardo Cervantes	Senador del PAN	1
Javier Orozco	Senador del PVEM	1
Ismael Hernández	Gobernador de Durango	1
Leonel Godoy	Gobernador de Michoacán	1
Marco Adame	Gobernador de Morelos y Presidente de la Comisión de Salud de la Conago	1
Michael Ryan	Director de Alerta y Respuesta Global del organismo internacional	1
Barack Obama	Presidente de Estados Unidos	1
Michelle Obama	Primera dama de Estados Unidos	1
Richard Besser	Director del Centro de Prevención y Control de Enfermedades (CDC)	1
Janet Napolitano	Secretaria de Seguridad Nacional de Estados Unidos	1
Francisco Mijárez	Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac)	1
Mario Delgado	Secretario de Finanzas del DF	6
Andrés López Obrador	Presidente legítimo de México	1
Edgar Elías	Presidente del Tribunal Superior de Justicia	1

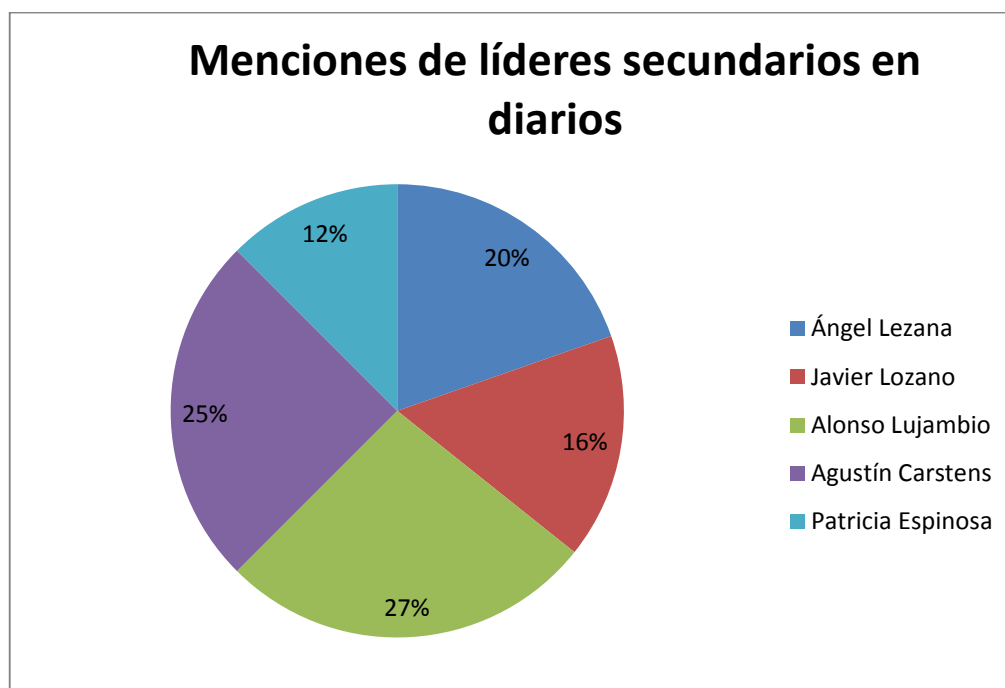
Luis Sánchez	Titular de la Administración Federal de Servicios Educativos en el DF	1
Miguel Torruco	Presidente de la Confederación Nacional Turística (CNT)	1
Salomón Presburger	Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin)	1
Miguel Marón	Presidente de la CÁMARA Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra)	1
Jonathan Heath	Economista en jefe para América Latina de HSBC	1
José Luis de la Cruz	Académico del Tecnológico de Monterrey	2
Laura Velásquez	Secretaria de Desarrollo Económico del Distrito Federal	2
Emilio Botín	Presidente del Grupo Santander	1
Gabriel Pérez	Director de la Facultad de Economía de la Universidad Panamericana	2
Humberto Montiel	Representante de las Organizaciones Mundial y Panamericana de la Salud	2
Juan Gómez	Subsecretario para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores	1
Daniel Karam	Director del IMSS	1
Malaquías López	Representante de la UNAM ante el Comité de Vigilancia Sanitaria y Epidemiológica de la Ciudad de México	1
Juan de Dios Barba	Presidente de la Coparmex-DF	1
Alfredo Coutiño	Director para Latinoamérica de Moody's Economic.com	3
César Nava	Candidato panista de mayoría relativa a la Cámara de Diputados	2

Alfredo del Mazo	Aspirante priísta a la alcaldía de Huixquilucan	1
Ángel Toscano	Comisionado Federal para la Protección contra riesgos Sanitarios	1
Alejandro Chanona	Coordinador de Convergencia en San Lázaro	1
Juan Guerra	Diputado del PRD	2
Armando García	Legislador de Alternativa	1
Jorge Arganis	Secretario de Obras del DF	1
Mauricio González	Analista de Banamex	1
Rodolfo Elizondo	Secretario de Turismo	1
Emilio González	Gobernador de Jalisco	2
Oscar Mujica	Analista de la OPS	1
Elena Cepeda	Secretaria de Cultura del DF	1
Alejandro Rojas	Secretario de Turismo del DF	1
Ricardo García	Contralor	1
Carlos Olmos	Vocero de la Secretaría de Salud	1
Ramón Ojeda	Secretario General de la Corte Internacional de Arbitraje y Conciliación Ambiental (CIACA)	2
Eduardo Bours	Gobernador del estado de Sonora	1
Emigdio Coronado	Líder local del SNTE	1
Jesús Ortega	Presidente nacional del PRD	1
Jorge López	Gerente de Soluciones de Microsoft	1
Nikki Shindo	Líder del equipo de respuesta a la epidemia de influenza de la OMS y oficial del programa Global de Influenza	1
Magdy Martínez	Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en México	1
Adrián Gibbs	Virólogo australiano	2
Gregorio Harti	Vocero de la OMS	1

Nancy Pérez	Directora Ejecutiva de Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social (Incidencia Social)	1
Gustavo Leal	Profesor e investigador del Departamento de Atención de la Salud de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco	1
Gerardo Aparicio	Economista de la Universidad Panamericana	1
Keiji Fukuda	Director adjunto de la Organización Mundial de la Salud	1
Fidel Castro	Ex presidente de Cuba	1
Luis Fabila	Investigador del Politécnico	1
José Santos	Especialista en Infectología	1
Chen Zhu	Ministro de Salud de China	1
Luis Soberanes	Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos	1
Mario Carrillo	Subsecretario de Educación Media Superior y Superior del Distrito Federal	1
Sonia Aguirre	Directora de Promoción de la Salud	1
Carlos Arias	Director del Instituto de Biotecnología de la UNAM	1
Luis Terán	Investigador del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias	1
José Tapia	Investigador del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (Cinvestav)	1
Ban Kimoon	Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas	1
Carlos Navarrete	Coordinador del PRD en el Senado	1
José Trejo	Senador del PAN	1
Marycarmen Alanís	Presidenta del Tribunal Electoral	1

Maki Ortiz	Subsecretaria de Innovación y Calidad de la Secretaría de Salud	1
------------	---	---

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).



Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

De acuerdo a los datos recabados, los líderes secundarios con más menciones en los diarios monitoreados para la presente investigación (*El Universal* y *La Jornada*) fueron el Secretario de Educación Pública, Alonso Lujambio, con 27%, debido a que la educación fue uno de los temas principales y más regulados durante esta crisis. En segundo lugar con 25% se encuentra el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Agustín Carstens, quien fue un personaje importante en diversas conferencias donde se hablaba del tema económico y las consecuencias financieras para México.

Con 20% encontramos a Ángel Lezana, Director del Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica, quien estuvo informando respecto al virus y sus alteraciones, así como de los cuidados necesarios para evitar que la epidemia siguiera extendiéndose.

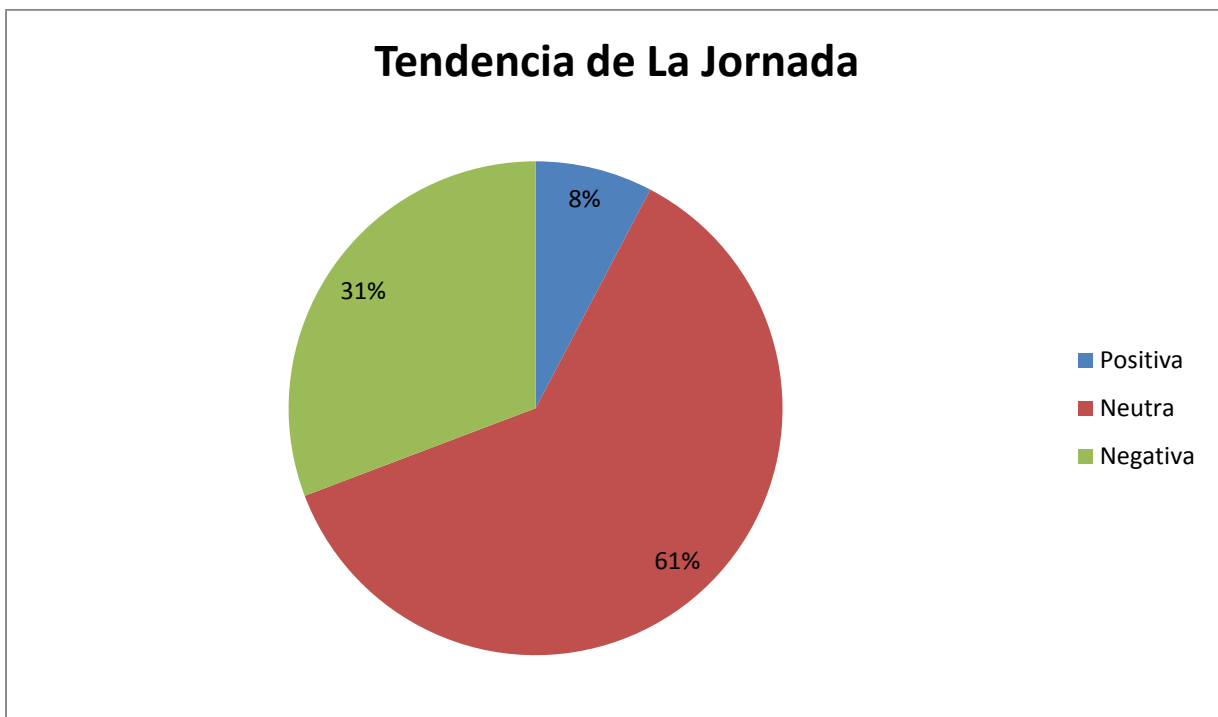
Javier Lozano ocupa el cuarto lugar con 16%. Su cargo de Secretario de Trabajo y Previsión Social lo hicieron muy mencionado durante esta crisis, ya que todo lo relacionado con los empleados, medidas en el trabajo, actividad laboral interrumpida y estrategias laborales le correspondieron a este líder y a su grupo de trabajo.

Finalmente se encuentra la Secretaria de Relaciones Exteriores, Patricia Espinosa, con el 12%. Su papel fue muy importante ya que el virus se convirtió en pandemia y recorrió varios países, mismos con los cuales se debía tener comunicación frecuente, abierta y duradera para no perder las relaciones diplomáticas.

Al analizar a los líderes secundarios, nos percatamos de que los rubros donde se tomaron más medidas durante esta crisis, fueron aquéllos donde sus secretarios fungieron como voceros y lograron hacer estrategias fructíferas junto a sus equipos de trabajo: Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Hacienda y crédito Público, Secretaría de Trabajo y Previsión Social y Secretaría de Relaciones Exteriores.

Así mismo, el Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica tuvo un gran papel durante este suceso, pues la información sobre el avance del virus dependió en gran medida del mismo.

Además de conocer la cantidad de menciones que tuvieron los líderes principales y secundarios durante esta crisis, es importante analizar la tendencia de la información presentada durante el tiempo monitoreado, así como la tendencia de ambos periódicos utilizados para la presente investigación. Esto ayuda para saber qué tan objetiva fue la manera de presentar a los diferentes personajes y las estrategias del gobierno.



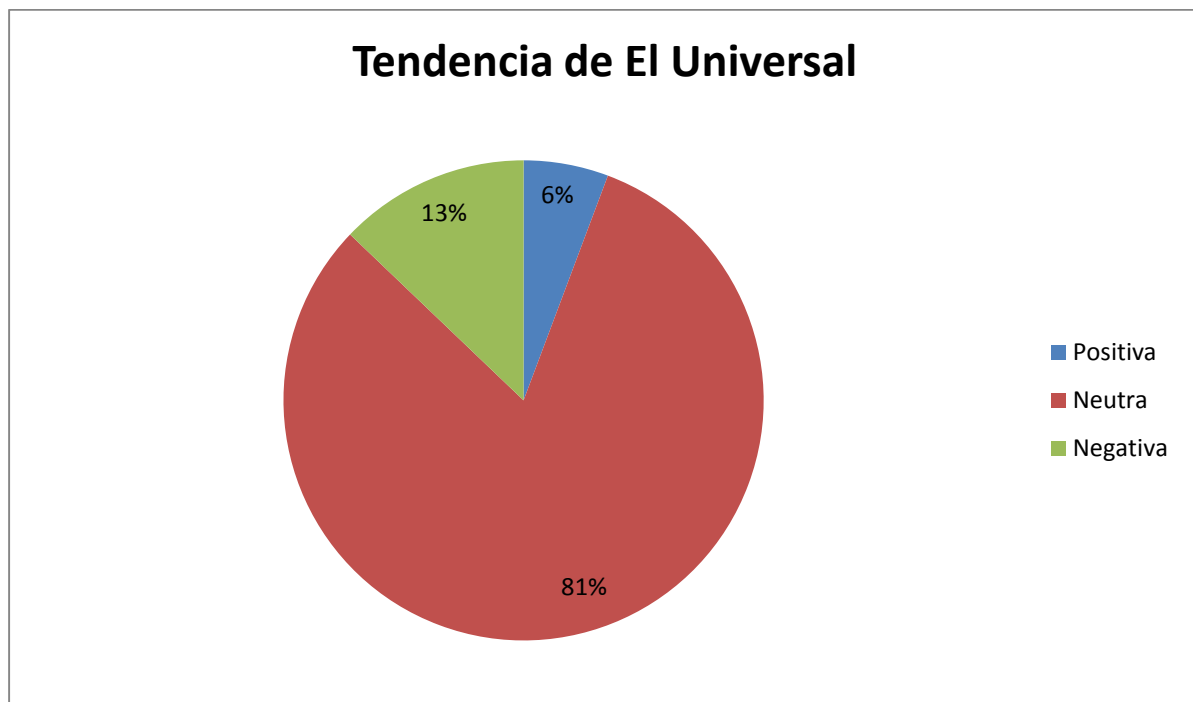
Elaboración propia a partir del monitoreo de *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

Al determinar la tendencia del diario *La Jornada*, nos percatamos que la información que se manejó fue en un 61% neutra, seguida por un 31% negativa y un 8% positiva.

Los porcentajes anteriores demuestran que la información se presentó en gran sentido objetivamente, no se manejó a la conveniencia del diario. De tal manera que se puede apreciar que el periódico estuvo proporcionando datos de acuerdo a lo que expresaba el gobierno y casi no se alteró la información.

A pesar de la línea editorial que sigue este periódico, la cual es conocida por su ideología de izquierda y siempre cuestionando las acciones del gobierno federal, durante esta crisis demostró un buen trabajo periodístico, representado por su objetividad y pocas críticas hacia el manejo de la crisis por parte del Partido Acción Nacional.

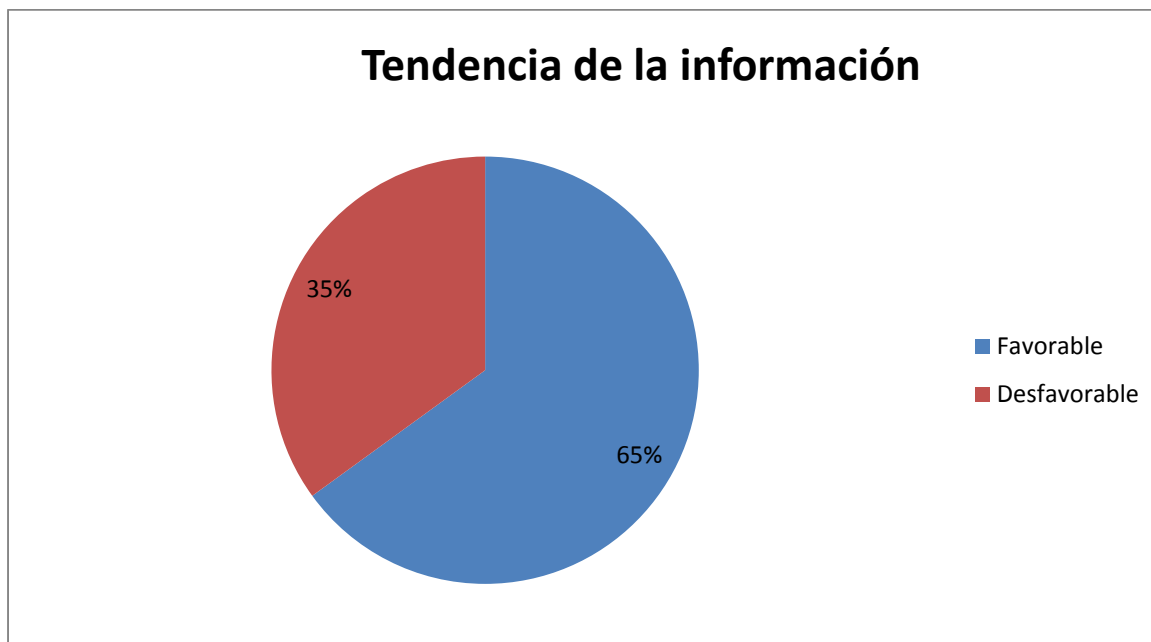




Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* (23 abril-21 mayo 2009).

En cuanto a *El Universal*, se observa que la información fue en menor medida positiva con 6%, seguida por la negativa con 13% y con el mayor porcentaje de neutralidad representado con 81%.

A diferencia de *La Jornada*, este periódico fue aún más objetivo, ya que su lado neutro abarca un porcentaje muy alto del total. Así demuestra que en la información no se utilizaron tantos juicios de valor y su línea editorial se centró más en informar a la gente lo que decía el gobierno acerca del caso. Su función no consistió en elogiar a las autoridades, sino que mostró la información lo más objetiva posible, llegando a ser más negativa en ocasiones que a favor del gobierno.



Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

La información que se manejó tanto en *El Universal* como en *La Jornada*, en gran medida fue favorable para los líderes principales. Esto lo representa un 65% contra un 35% de la información desfavorable que se presentó en ambos diarios.

Dichas estadísticas hablan de que las notas realizadas por los diarios monitoreados ayudaron en gran parte al manejo de la crisis que se estaba presentando, ya que a la población le mostraron que el gobierno estaba realizando un buen trabajo y ante muchos se consolidaba como un caso exitoso por la manera de manejarlo en tan poco tiempo.

Aunado a lo anterior, *Consulta Mitofsky* nos muestra lo que la gente opinó acerca del manejo de la información durante dicha crisis. Esto complementa el que las opiniones sobre los líderes durante este suceso hayan sido en su mayoría favorables, en gran parte porque los medios reforzaron esa manera de verlos, logrando que la sociedad siguiera muchas de sus recomendaciones y se sintiera segura del actuar de las autoridades. Se confiaba en que se tenían las soluciones adecuadas para este problema e incluso para algo más grave que pudiera ocurrir.

Los datos arrojados por esta empresa nos mencionan lo siguiente:

- Las principales actividades preventivas que los mexicanos han aplicado en estos días han sido el utilizar el cubre bocas (25%), no salir a la calle (24%), lavarse bien las manos (18%), atender las recomendaciones de las autoridades (9%) y evitar los lugares públicos principalmente (6%).
- A pesar de la magnitud de la emergencia médica, el 94% de los ciudadanos declara no conocer directamente a alguna persona enferma de influenza, mientras que el 75% manifiesta no conocer a nadie con esta enfermedad en su círculo cercano de vecinos o compañeros.
- A pesar de la gravedad en los síntomas, el 87% de los ciudadanos piensa que si alguien se enferma en estos momentos, lo más seguro es que se pueda curar de esta enfermedad. En los casos en que la Influenza termina con el deceso de la persona, la mayor parte de los ciudadanos piensan que esto ocurre porque el paciente no se atendió a tiempo (65%), y no porque no se haya recibido la atención debida de parte de las autoridades sanitarias (22%).
- Sin duda un punto positivo de toda la cobertura que ha tenido esta epidemia es poner en la mente de las personas la información de dónde acudir en caso de que algún vecino o familiar presente la enfermedad (94%), también es muy alta la proporción de los ciudadanos que declaran conocer los síntomas que les permitan identificar la enfermedad (97%).<sup>46</sup>

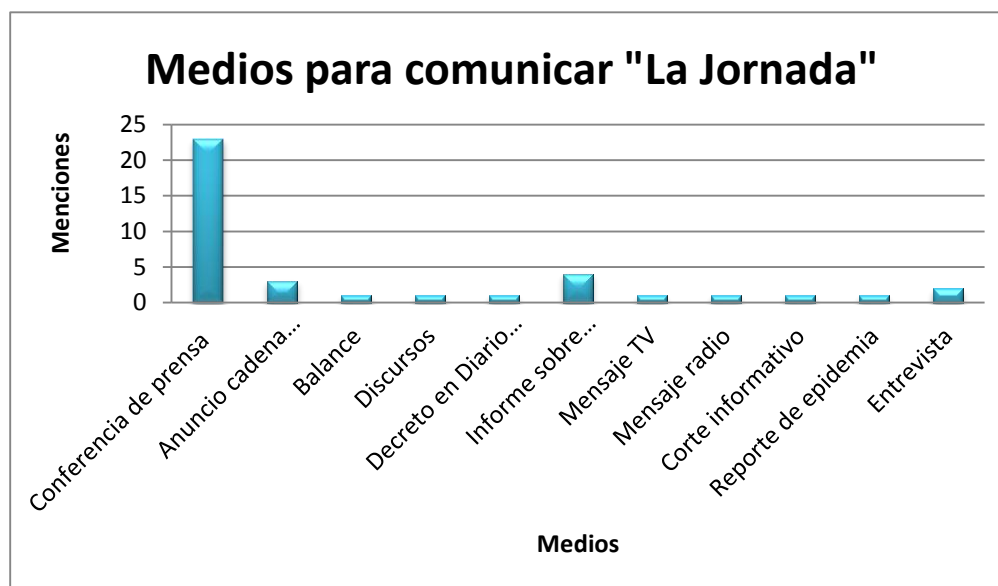
Los datos anteriores marcan perfectamente la manera en que la sociedad percibió la crisis, pues si bien hubo escepticismo al principio, posteriormente las medidas que el gobierno recomendó y aquello que se informaba comenzaron a ser monitoreados por la sociedad para saber qué hacer durante esta emergencia sanitaria.

Algo más unido a la información son los medios de comunicación por los cuales se mantuvo al tanto a la población. Es importante conocerlos para saber de qué manera se comunicaban los líderes y conocer porqué fueron tan efectivas las estrategias que

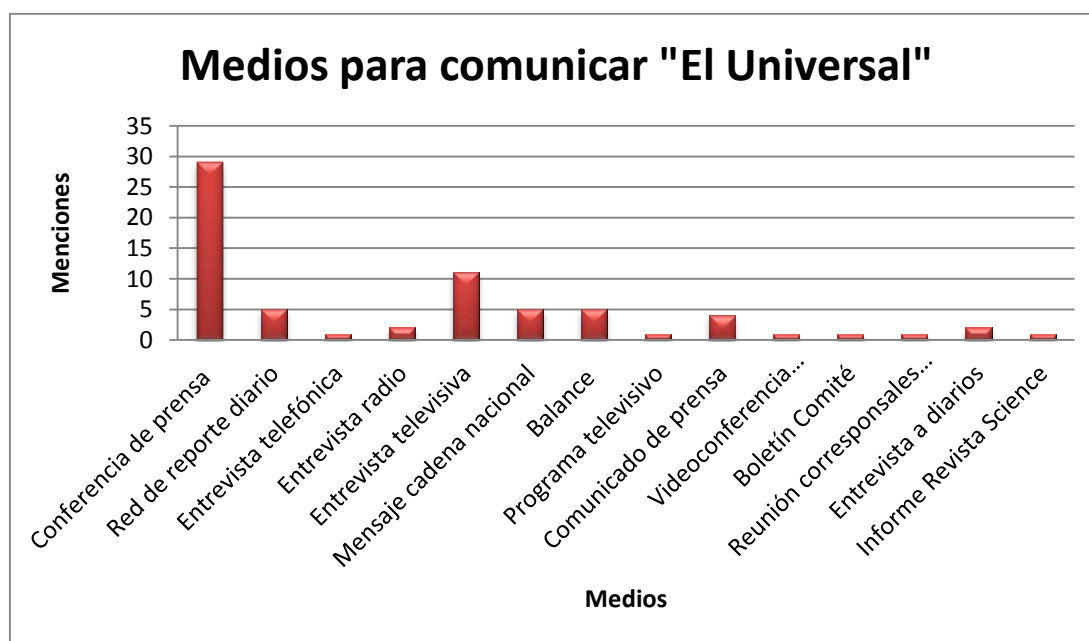
---

<sup>46</sup> **Consulta Mitofsky** (2009). *Encuesta Telefónica Nacional*. P. 4. Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

utilizaron durante esta crisis. A continuación se hace un listado de lo que rescató cada diario en sus notas:



Elaboración propia a partir del monitoreo de *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).



Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* (23 abril-21 mayo 2009).

Recopilando la información de ambos diarios, podemos decir que los principales medios para comunicarse durante la Influenza AH1N1 fueron las conferencias de prensa, las entrevistas (principalmente por televisión), los mensajes en cadena nacional, los balances, la red de reporte diario, los comunicados de prensa y los informes sobre acciones del DF.

Al hacer una comparación de las herramientas necesarias para comunicar, descritas en el Manual de comunicación en casos de crisis de *The Center for the Biopreparedness Education*, citado en el capítulo 2 de la presente investigación, encontramos que según los diarios monitoreados, el manejo de crisis en México recurrió a los medios de comunicación tradicionales (principalmente a la televisión), a las reuniones informativas, boletines de noticias, presentaciones y pequeños grupos de reuniones en los que asistía la prensa principalmente.

Además de los medios de comunicación mencionados, se encuentran los que oficialmente utilizó la Secretaría de Salud para informar a la gente y mantenerla al día sobre este virus.

En un apartado del *Manual para la Preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza* de la Secretaría de Salud (2009), encontramos lo relacionado a los medios de comunicación:

“Para fortalecer la comunicación deberán utilizarse todos los canales de comunicación posibles como son: reuniones, correos electrónicos, teléfono, fax, memos, pizarrones, boletines, revistas, etc., buscando reforzar aquellos que se han venido utilizando.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Anexo 2

## ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE RIESGOS

- Análisis de la percepción de riesgos
- Desarrollo de mensajes y materiales educativos para la población en general y para sectores específicos
- Actualización diaria de la información y de los Mensajes Clave
- Actualización del Mensajero de la Salud para los comunicadores
- Realización semanal del Boletín Informativo ¿Cómo se comporta la epidemia de Influenza A (H1N1) en México?
- Elaboración de guiones para spots de radio y televisión basados en mensajes clave
- Mensajes clave para recados electrónicos en telefonía celular
- Interacción con el Centro de Orientación Telefónica. Coordinación a cargo del CONADIC y Dirección General de Promoción de la Salud, responsable de la capacitación de contenidos técnicos, recepción de necesidades informativas, percepciones y opiniones y de la elaboración de respuestas
- Análisis gráfico de medios impresos de la Síntesis Informativa. Notas de contraste: Concordancia/ Discordancia y Controversiales
- Actualización constante del portal web
- Apoyo técnico para la realización de conferencias de prensa del Secretario.
- Apoyo técnico y atención a diversas instituciones y grupos de interés
- Blog: <http://estoqueelotro.blogspot.com>
- Creación y operación del Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Comunicación de Riesgos: IMSS, ISSSTE, SEDENA, SEMAR, DIF y PEMEX
- 

Fuente: **Secretaría de Salud** (2009). *Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia*. México: Secretaría de Salud. P. 13.

En comparación con el Manual de comunicación en casos de crisis de *The Center for the Biopreparedness Education*, el Gobierno Federal hizo uso de las siguientes herramientas:

- **Banco telefónico** con el Centro de Orientación Telefónica al 01 800 123 1010 ó \*1010, atención las 24 horas.
- **Redes sociales:** Twitter de la Dirección General de la Promoción de la Salud.
- **Sitio Web:** [www.promocion.salud.gob.mx](http://www.promocion.salud.gob.mx) de la Dirección General de Promoción de la Salud.
- **Micrositio:** Centro de Información.
- **Blog:** <http://estoqueelotro.blogspot.com>
- **Boletín** “¿Cómo se comporta la epidemia de la influenza A(H1N1) en México?”
- **Documento electrónico:** “Mensajes Clave” y “Mensajero de la Salud”.
- **Medios tradicionales:** Promocionales en 61 estaciones de radio a nivel nacional, 5 canales de televisión abierta que cuentan con cobertura nacional y análisis periodístico de las notas consignadas en los principales diarios de circulación nacional.
- **Flyers:** Carteles y materiales promocionales (documentos de información básica, calcomanías, recados escolares, dípticos, folletos, protectores de pantalla, picaportes, juegos didácticos, botones promocionales, hojas informativas.
- **Correos a la comunidad:** Mensajes para telefonía celular.
- **Reuniones informativas:** Conferencias de prensa diarias.
- **Pequeño grupo de reuniones:** Talleres comunitarios.

Como se puede notar, las herramientas que se recomiendan usar para una situación de crisis fueron utilizadas casi en su totalidad por México, lo cual habla de buenas estrategias de comunicación por parte del comité y de todo el equipo de trabajo que tomó decisiones muy acertadas durante esta contingencia.

Sin duda, la principal estrategia del gobierno en medios de comunicación fue alinear todos los mensajes para transmitir información confiable y sin complejidad, con el

objetivo de que toda la población pudiera estar pendiente de lo que ocurría y de cómo podían actuar ante esta crisis.

“El contenido de estos mensajes incluyó información sobre: qué es la influenza A(H1N1), características del virus, síntomas y signos de alarma, medidas preventivas, reducción de la densidad social, recomendaciones para diferentes entornos, etc.”<sup>48</sup>

“Una vez definidos los mensajes clave, estos se convirtieron en el eje para la realización de diversos productos comunicativos difundidos a nivel nacional con el fin de incidir y promover la adopción de comportamientos saludables, orientados a generar una respuesta individual y colectiva que contribuyera a minimizar los efectos de la epidemia; y que se conformaron como insumo prioritario para la capacitación y actualización de los operadores del Centro de Atención Telefónica.”<sup>49</sup>

Toda la información que percibimos a través de los medios utilizados por el gobierno estuvo muy bien estudiada, analizada, estructurada y sobre todo segmentada, ya que los mensajes variaban de acuerdo al entorno de las personas, es decir, los datos eran los mismos pero la forma de presentarlos se adaptaba a diversas situaciones y personas.

Una vez analizados los medios de comunicación implicados en la Influenza A(H1N1), es momento de pasar a la hora crucial de esta situación, en la que se vivió un gran impacto y donde se debía parar cuanto antes la contingencia o de forma contraria seguiría propagándose, no sólo por nuestro país sino a través del mundo.

### 3.3 Crisis

Cualquier problema que afecte a un país, ya sea de forma natural o provocado por el hombre, presenta varias etapas. Sin duda, la más riesgosa es la parte en la que la

---

<sup>48</sup> **Secretaría de Salud** (2009). *Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia*. México: Secretaría de Salud. P. 6.

<sup>49</sup> *Ídem*.



situación parece incontrolable y comienza a crecer rápidamente, ese momento en el que se deben tomar decisiones muy importantes que permitirán que este periodo cese en poco tiempo y evite dejar secuelas extremas para la población y la imagen del país afectado.

Por lo general, la grandeza de la crisis depende de la forma como se haya tratado la precrisis, así que el impacto será cada vez menor si antes del momento más riesgoso se toman las medidas necesarias y se está preparado ante los peores escenarios que pudieran ocurrir.

En el caso de la Influenza A(H1N1), la crisis comenzó a verse reflejada cuando se tomaron medidas drásticas como la suspensión de clases, el cierre de establecimientos públicos, la suspensión de todo tipo de espectáculos y todo lo que implicara mucha gente reunida donde se pudiera propagar rápidamente el virus.

En este periodo la sociedad mostraba mucha angustia, miedo, incertidumbre e incluso escepticismo, ya que muchas personas aún no creían que tal situación pudiera estar pasando, pues no era algo que se viera físicamente sino que estaba matando a muchas personas discretamente y no era necesario verlo para saber que estaba ahí, afectando a la mayor parte de la población mexicana.

A pesar de que no toda la población creyera en esta epidemia, la mayor parte siguió las medidas y tomó conciencia de que se encontraba ante un hecho lamentable pero no imposible de frenar. Así que las personas comenzaron a protegerse y muchas de ellas comenzaron a hacer compras de pánico para prever un percance mayor a futuro.

La situación política, económica y cultural de México se vio frenada por un tiempo, sobre todo en el Distrito Federal, aún siendo una ciudad con tanto movimiento y donde uno nunca se imagina que se puedan frenar actividades tan primordiales para una metrópoli en desarrollo.

Ante el crecimiento en el número de contagios y muertes que se presentaban en nuestro país<sup>50</sup>, el gobierno tuvo que plantear diversas estrategias, las cuales siempre estuvieron respaldadas por varios expertos de diferentes áreas para comprobar que en realidad dieran resultado y que cumplieran con su principal objetivo: parar la propagación de la epidemia, lo cual al actuar a nivel nacional sería un gran logro a nivel mundial pues el virus cada día ingresaba a más países.

“La Dirección General de Promoción de la Salud, desarrolló intervenciones anticipatorias no médicas, orientadas a mitigar y controlar la circulación y el contagio del nuevo virus. Las acciones se encaminaron a proteger la salud de la población ante la epidemia de influenza A(H1N1) e incidir en la modificación y adopción de comportamientos, con base en tres grandes estrategias:

- **Comunicación de riesgos**
- **Entornos saludables**
- **Vinculación con otras instituciones públicas, privadas y con organismos de la sociedad civil”<sup>51</sup>**

Las tres estrategias anteriores se basaron en cuidar la comunicación con todos los públicos existentes, mantener protegidos del virus todos los espacios y formar redes con varios organismos para trabajar en conjunto.

A continuación desglosaremos algunas de las estrategias más importantes que dieron un buen resultado durante este periodo de la crisis y las cuales en la tabla de monitoreo también se especifican como ventajas, puesto que fueron recursos viables y eficaces:

---

<sup>50</sup> El primer caso confirmado del nuevo virus AH1N1 se produjo en la Delegación Tlalpan del Distrito Federal el 11 de marzo de 2009, durante la semana epidemiológica diez. Desde su inicio hasta el día 3 de agosto del año en curso el número total de casos sospechosos se elevó a los 80.600, los casos confirmados se situaron en 17.416, de los cuales 7.974 requirieron de hospitalización ante su gravedad, habiendo fallecido un total de 146 personas en todo el país. **CEPAL/OPS-OMS** (2010). *Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. México: CEPAL/OPS-OMS. P. 3.

<sup>51</sup> *Op. Cit. Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia*. P.

**Estrategias escolares:**

- Suspensión de clases:
  - Ajustar calendario escolar.
- Limpieza en escuelas.
- Kits con productos higiénicos.
- Tranquilidad, certeza y seguridad a padres de familia.
- Preparación regreso a clases.
- Filtro escolar.
- Manual para personal directivo de las escuelas.
- Recuperación calendario escolar.
- Reforzamiento de prevención y suspensión de clases.
- Reunión autoridades estatales de educación.
- Extender regreso a clases.
- Capacitación a padres y maestros.
- Regreso a clases escalonado.
- Ejercicio colectivo de corresponsabilidad.
- Participación de todos.
- Cuestionarios a alumnos.
- Problemas resueltos en escuelas.
- Distribución de recursos según matrícula.
- Maestros con confianza y socialización.
- Filtro familiar.
- Médicos en preparatorias.
- Cubrebocas obligatorio.
- Quitar estigmatización a escuelas de ser espacio de contaminación.
- Pipas de agua para escuelas sin agua.
- Estrategia autocuidado de la salud.
- Fondo infraestructura educativa.
- Plan Rehabilitación de sanitarios.

- Unión SNTE-Gobierno.
- Medidas recreo.
- Monitoreo alumnos en clases.
- Protocolo para el Regreso a la Escuela.
- Talleres de prevención del virus de influenza humana.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

Durante el periodo en el que la epidemia se disparó, la Secretaría de Educación Pública junto con la Secretaría de Salud decidieron suspender las clases para evitar que el contagio fuera mayor. Por lo cual fue necesario hacer estrategias encaminadas a reponer las clases perdidas y así no afectar el progreso del curso.

Además de lo anterior, se mantuvieron muchos cuidados especiales cuando los niños y jóvenes regresaron a la escuela, ya que los padres de familia debían sentirse seguros y confiados de que sus hijos estarían bajo los más altos estándares de sanitización y control para evitar contagios.

Al analizar las diferentes estrategias escolares que presentaron dos de los periódicos más importantes del país, se puede notar que se tuvo un gran control sobre la población en los centros educativos. Primero se concientizó a padres de familia desde la realización del filtro familiar, para que al notar cualquier alteración en la salud de sus hijos no los llevaran a clases.

Aunado a lo anterior, el filtro en escuelas que corrió por parte de médicos, profesores y directivos fue fundamental para vigilar el virus, concientizar a todos dentro de las instituciones del riesgo del mismo, explicar a los alumnos todo acerca de la pandemia y evaluar constantemente los controles de seguridad médica internos.

En general, se trataron de reforzar todas las medidas escolares donde tuvo un gran papel el SNTE, ya que reportó todos los inconvenientes en escuelas públicas que no contaban con agua o con las medidas de higiene requeridas para combatir el virus.

Se logró poco a poco que los alumnos se sintieran seguros en las escuelas y pudieran continuar con su ciclo escolar, siempre llevando a cabo las medidas necesarias y teniendo comunicación constante con profesores, médicos, autoridades y padres de familia.

#### **Estrategias económicas:**

- Reforzamiento preventivo:
  - Cierra parte de administración pública.
  - No cierran sectores productivos.
  - No cierran hoteles y restaurantes.
- Plan económico:
  - Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos del Seguro Popular.
  - Cuidar industria porcina.
  - No cerrar fronteras.
- Plan de Continuidad Empresarial.
- No paralizan actividad económica.
- Acciones para reactivar economía.
- Estímulos fiscales.
- Apoyo al sector turístico.
- Reanudación de actividades económicas.
- Solicitud de compensación económica a OMS.
- Cuidar imagen nacional.
- Reporte de destinos turísticos.
- Creación fondo de apoyo económico.
- Cuidan servicios importantes para el PIB.
- Líneas de crédito adicionales.
- Ampliar presupuesto.

- Apoyo a economía al no hacer restricciones en lugares públicos ni en transporte público.
- Suspensión a restaurantes.
- Promover consumo de carne.
- Programas de apoyo a porcicultura.
- Plan de continuidad de operaciones (Canacine).
- Empleos en cine garantizados.
- Canacine apoya al gobierno.
- Banco de México disminuyó tasa de interés.
- Apoyar a empresarios.
- Reactivación DF=prioridad nacional.
- Gobierno compra tela para cubrebocas.
- Campaña de promoción turística mundial.
- Apoyos económicos a empleados.
- Consejo para la Recuperación Sanitaria y Económica de la Ciudad de México.
- Ajuste del Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Fondo para fortalecer la infraestructura hospitalaria.
- Reactivación de crédito para micro, pequeñas empresas y sector inmobiliario.
- Tasa cero a mexicanos en turismo.
- Menos impuestos para empresas.
- Reducción ISR a empresas.
- Descuento de dos meses de 20% de cuotas patronales al IMSS.
- Incentivar visita a cruceros.
- Fondo de Promoción Turística.
- Cortar gastos.
- Recurrirá al endeudamiento.
- Tomar recursos de donativos anuales.
- Negociar con sindicatos para reducir gastos.

- Reactivar economía con festejo del Día de las Madres.
- Monitoreo de ingresos del GDF.
- Modificar leyes presupuestarias.
- Flexibilidad fiscal.
- Calmar temores de inversionistas.
- Campaña de Relaciones públicas en consulados y embajadas (Consejo de Promoción Turística de México y ProMéxico).
- Secretaría de la Defensa duplicó la compra de carne de cerdo para soldados.
- Condonación de multas y recargos de agua y predial para negocios.
- Devolución de impuesto sobre nómina.
- Iniciativa para reducir trámites de apertura y operación de negocios.
- Condonación de impuestos a espectáculos públicos.
- Cambios en criterios para asignar recursos al Nacional de Infraestructura y Apoyo para la Reestructuración de Pensiones.
- Programa de financiamiento internacional.
- No se detienen obras públicas ni programas sociales del DF.
- No hay desequilibrio fiscal.
- Recurrir a fondos petroleros.
- Actividades económicas normalizadas en tres meses.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

En cuanto al aspecto económico, el gobierno siempre se preocupó por conservar las actividades productivas más importantes, por lo cual supo qué negocios cerrar o supervisar constantemente para evitar la propagación del virus durante el periodo de crisis.

A pesar de que en algunos casos parecían ser medidas drásticas, el gobierno tenía bien contempladas las actividades que prohibía, ya que apoyó a muchos de los trabajadores con dinero mientras no podían prestar sus servicios, con lo cual los negocios no lo vieron

como un castigo o una exageración, sino como una manera de trabajar en conjunto con el país para evitar más muertes.

Además, se le dieron muchas facilidades a las empresas en cuanto a cuotas o impuestos mensuales, ya que se tenía bien claro que el tener los negocios cerrados durante una o dos semanas implicaba pérdidas muy grandes para cualquier negocio.

De igual forma siempre se cuidó la imagen del país, sobre todo a nivel turístico. Como se sabe éste es nuestra mayor entrada de dinero<sup>52</sup> y con semejante epidemia dicho sector se vio muy afectado, así como el papel de México.

Para levantar el turismo, el gobierno tomó medidas rápida y estratégicamente, a fin de que los países siguieran visitando el nuestro posterior a la crisis. Pues si bien durante la etapa con más muertes la mayoría de vuelos fueron suspendidos, cuando el malestar bajó se buscaba que México siguiera estando en el colectivo mental del turismo mundial.

En cuanto a la carne de cerdo, también se intentó levantar la imagen y hacer que las personas volvieran a consumirla, ya que el nombre que se le dio en un principio a la influenza atemorizó a la gente al consumir esta carne. Por lo cual, el cambiar el nombre del virus y hacer seguimiento del presidente comiendo tacos de carnitas, fueron algunas de las estrategias principales para demostrar que su consumo no corría peligro alguno.

México actuó muy bien ante la caída económica que sin duda presentó durante dicha crisis. Realizó planes para reactivar la economía y conseguir fondos que apoyarán al sostén económico del país y que le permitieran levantarse en pocos meses.

---

<sup>52</sup> El turismo en México es una actividad económica de importancia, ya que en 2008 representó el 9% del producto interno bruto nacional. Algunos de los Estados —por ejemplo, los de Quintana Roo y Baja California Sur— dependen en mayor medida de los ingresos del turismo internacional como generadores de actividad económica e ingresos. *Op. Cit. Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. P. 26.



**Estrategias espacios públicos:**

- Limpieza transporte público.
- Cámaras termográficas.
- Suspensión de actos con aglomeraciones.  
-Reembolso de boletos.
- Puestos de apoyo y botes de basura.
- Vehículos de apoyo.
- Medidas preventivas reclusorios.
- Medidas de aislamiento social.
- Reuniones para recomendaciones de futbol y teatro.
- Operativos en aeropuertos y centrales camioneras.
- Medidas de precaución en misas.
- Medidas de revisión médica en Aeropuerto.
- Distribución cubrebocas Metro.
- Salas de cine cerradas.
- SCT intensifica medidas.
- Canalizar a pasajeros.
- Vehículos para trasladar a posibles enfermos.
- 350 puestos de apoyo de salud.
- 350 botes de basura.
- Basura incinerada.
- Reglas espacios cerrados.
- Reglas espacios abiertos.
- Filtros de supervisión, aire acondicionado e instalaciones adecuadas.
- Explicar a audiencia.
- Recorrido por aeropuertos para verificar medidas.
- Paquete higiénico a usuarios.
- Medidas a restaurantes.
- Consejo gobierno del DF para toma de decisiones.

- Autorización venta cubrebocas.
- Programa de control sanitario.
- Vendedores con guantes y cubrebocas.
- Evitar puente vacacional (casa es el lugar más seguro).
- Exámenes y diagnósticos a presos.
- Reparten cubrebocas y gel en centros penitenciarios.
- No venta de alimentos en vía pública.
- Medidas de higiene permanentes.
- Desinfección en baños del Metrobús cada hora y media.
- Distribución de gel antibacterial en el Metrobús.
- 14 brigadas para verificar normas en restaurantes y bares.
- Supervisiones en mercados sobre ruedas, tianguis y mercados públicos.
- Contratación de verificadores para comerciantes.
- Cooperación vendedores.
- Sanciones a comerciantes (retiro de licencia de operación).

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

Los espacios públicos fueron un tema muy importante durante esta emergencia sanitaria, ya que al haber muchas personas reunidas en el mismo espacio el riesgo de contagio era mayor. Por lo cual se trabajó desde el principio en mantener normas de higiene, principalmente en el transporte público, donde gran cantidad de gente viaja diariamente.

Definitivamente el uso de transporte público no se podía prohibir, pues es un medio necesario para que las personas puedan transportarse. Por tal razón se puso mucha atención en la limpieza, uso de cubrebocas, atención médica de usuarios y mensajes al público para que guardara precauciones.

Aunado a lo anterior, también se tomaron diversas medidas en el transporte aéreo y terrestre para aquellas personas que debían trasladarse a otro estado o país. Éstas

debían pasar diversos filtros antes de ir a otro territorio para evitar que se llevaran el virus y la cantidad de personas contagiadas siguiera creciendo.

Durante la etapa de la influenza, se puede decir que no hubo espacio para la diversión, ya que la mayoría de actos públicos como conciertos, teatro, cine, entre otros, se prohibieron por un tiempo para evitar la propagación del virus. Dichas medidas trataron de no afectar la economía de los clientes que ya habían adquirido boletos, pues se les hicieron reembolsos o cambios de fechas posteriormente.

Otro aspecto importante fueron las medidas a restaurantes y sobre todo a puestos de comida callejeros, ya que todos fueron cerrados y una vez que decidieron habilitarlos se estuvieron supervisando continuamente para revisar que efectivamente se estuvieran cumpliendo las medidas propuestas.

Sin duda durante esta fuerte etapa de transmisión se tuvieron muchos cuidados y se protegió todo el tiempo a la gente, ya que evitando el contacto común entre las personas la epidemia se mantuvo controlada.

**Estrategias políticas:**

- Reunión con legisladores.
- Reuniones para análisis de campañas electorales.
- Sesiones para capacitadores electorales.
- Lineamientos en campañas electorales.
- Encuentro con Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago).
- Informes sobre acciones de cada gobierno.
- Trabajo conjunto y coordinado de gobernadores.
- Coordinación entre estados y gobierno federal.
- Grupo binacional de trabajo.
- México no está sobreactuando, tiene validación mundial.
- Reunión funcionarios de salud y senadores.

- Gobierno actuó rápido y a tiempo.
- México encabeza batalla global.
- Defensa mundial.
- Evaluación de situación.
- Voluntarismo.
- Actuación oportuna y decidida.
- Reconocimiento a gobernadores.
- EUA felicita a México.
- Uso de cubrebocas obligatorio en TSJDF.
- Buenas gestión y actuación magnífica del presidente de México.
- Defender derechos y símbolos mexicanos.
- Presidente comió carnitas y defendió consumo de cerdo.
- Capacitación a funcionarios para concursar por donaciones internacionales.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

Las medidas políticas también estuvieron presentes durante esta crisis, debido a las campañas previas para las elecciones federales y locales del 2009, las cuales suponían que habría mucho contacto entre la gente y por eso debían tomar varias precauciones al llevarlas a cabo, o bien, suspenderlas.

A pesar del panorama que precedía a las elecciones, se hicieron estrategias para seguir capacitando a la gente que colaboraría en el proceso electoral, siempre cuidando que las medidas de higiene se respetaran.

En cuanto a la actuación del gobierno se puede notar que hubo mucha comunicación entre gobernadores, senadores, figuras públicas importantes, consejeros de salud, entre otros, ya que se reunieron constantemente para analizar el estatus de la crisis y proponer estrategias que ayudaran a parar con el virus y realzar la imagen del país.

Realmente se demostró que hubo un buen trabajo en equipo, pues las estrategias se efectuaron entre todos los poderes del país y se estuvo monitoreando el trabajo de cada uno, así como los problemas que presentaban para enfrentarlos como si pertenecieran a todos por igual.

Además, México tuvo iniciativas que le permitieron enfocarse en obtener recursos a partir de proyectos como donaciones internacionales, los cuales con una buena capacitación a funcionarios podrían ayudar al nivel económico de todo el país. Así nuestra nación no sólo vivió del apoyo de otros países, sino de explotar sus fortalezas y talentos para ganar lo que necesitaba: estabilidad económica.

El trabajo de México fue reconocido todo el tiempo a nivel mundial y siempre estuvo amparado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), por lo cual cada decisión que tomaba nuestro país era analizada por todos los medios posibles y se realizaba de acuerdo a los más altos estándares internacionales de salud como el *Reglamento Sanitario Internacional*<sup>53</sup>.

Lo anterior permitió que internamente se reconociera a los políticos que estuvieron ayudando a gestionar la crisis y que permitieron que México siguiera avanzando a pesar de todas las dificultades, siempre demostrando a nivel internacional que a pesar de ser un país en desarrollo, no se necesitaba mucho dinero para hacerle frente a una epidemia tan grave, sino que las capacidades de liderazgo de los gobernantes y líderes de opinión pública permitieron ganar la batalla.

---

<sup>53</sup> El *Reglamento Sanitario Internacional* es un instrumento legal al cual se han adherido 194 países alrededor del mundo con la finalidad de prevenir, controlar o responder a riesgos de salud pública que puedan diseminarse entre países. Este reglamento obliga a los países miembros a notificar a la OMS de casos o eventos que involucran un amplio rango de enfermedades y riesgos de salud pública, entre ellos, la aparición de “un nuevo virus de influenza humana”. Vargas-Parada Dra. Laura (ed.) (2010). *Plan de Preparación y Respuesta ante la Intensificación de la Influenza Estacional o ante una Pandemia de Influenza*. México: Secretaría de Salud, Organización Panamericana de la Salud. P. 28.

**Estrategias médicas:**

- Detección y atención oportuna de los casos y evitar que se convierta en pandemia.
- Colaboración estrecha con autoridades de salud y atender todos los casos.
- Medidas preventivas.
- No saludar de beso ni de mano.
- Taparse la boca con un pañuelo o con la parte interna del codo al estornudar.
- Lavarse las manos.
- Evitar lugares concurridos.
- Comité de emergencia: Fue propuesto por la OMS para apoyar con el envío de medicamentos y de expertos.
  - Vigilar no incrementar precio a medicamentos.
  - 220 clínicas abiertas y 28 hospitales.
  - Módulos en transporte público.
  - Aislamiento de enfermos.
  - Asesorías telefónicas.
  - Diagnóstico en laboratorios.
  - Registro puntual de enfermos.
  - Control y seguimiento.
- Amplias atribuciones a Secretaría de Salud:
  1. Aislamiento de personas.
  2. Aplicación de sueros y vacunas.
  3. Inspección de pasajeros que puedan ser portadores de gérmenes.
  4. Ingreso a todo tipo de local para control.
  5. Utilización de todos los recursos médicos y de asistencia social.
  6. Adquisición a nivel nacional o internacional de equipo médico.
  7. Importar y autorizar la importación de bienes y servicios.

8. Ordenar medidas atinentes a fin de evitar congregaciones de personas.
  9. Encomienda a autoridades o profesionales, el desempeño de las actividades.
  10. Regulación del tránsito terrestre, marítimo y aéreo.
  11. Utilización libre y prioritaria de servicios telefónicos, telegráficos y correos, radio y televisión.
  12. Solicitud de auxilio o apoyo a instancias y organismos internacionales.
- Adquisición de nuevos equipos.
  - Programa de vigilancia sanitaria extrema.
  - Acciones validadas por OMS.
  - Control sanitario permanente.
  - Mantenimiento de medidas.
  - Informe detallado sobre fallecimientos.
  - Reportes sobre situación de epidemia.
  - Reorganización trabajo Ssa.
  - Calidad de análisis.
  - Capacitación a personal.
  - Capacidad médica es buena.
  - Medicamentos suficientes.
  - Vigilancia y prevención del dengue.
  - Sistema nacional de salud fortalecido.
  - Análisis del esquema de inmunizaciones.
  - Sistema de alerta sanitaria.
  - Estrategia de reserva de antivirales.
  - Protección a personal.
  - Dotar a las unidades de salud.
  - Medidas en hospitales.
  - Reunión con secretarios de Salud.

- Negociación de medicamentos.
- Medicamentos gratuitos.
- Búsqueda de casos.
- Centros de concentración de enfermo
- Nueva valoración=Nuevas acciones
- 10 días para cortar cadena de transmisión
- Plan B.
- Plan de investigadores.
- Laboratorios=mayor precisión en diagnóstico y tratamiento.
- Análisis de situación.
- Farmacias retienen recetas.
- Caravanas de salud.
- Servicios médicos móviles.
- Reunión para reforzar acciones de prevención.
- Día Nacional de Limpieza.
- Distribución de tapabocas en transporte público.
- Casos exitosos de recuperación.
- Laboratorio equipado por EUA y Canadá.
- México busca autosuficiencia.
- Investigación a médicos.
- Grupo de médicos para análisis de expedientes.
- Mascarillas=seguridad y tranquilidad.
- Importación cubrebocas.
- Visita a familias contagiadas.
- Especialistas para tratar ansiedad y angustia.
- Instrucción a instituciones de salud.
- Reglas para venta de antivirales.
- Revisión Cofepris y Profeco.
- Estándares de sanidad.
- Gobierno en competencia de vacuna.



- Científicos convocados para descubrir el antídoto.
- Creación Centro de control de virus emergentes y vigilancia epidemiológica.
- En contra de pruebas rápidas.
- Estabilización.
- Mejorar sistemas de notificación hospitalaria.
- Canalizar al hospital.
- Reforzar vigilancia epidemiológica.
- Flexibilizar medidas.
- Plan Nacional de Preparación y Respuesta.
- Distribución de medicamentos según entidades.
- Respaldo de acciones por OMS.
- Respaldo Organización Panamericana de la Salud (OPS), “Estimación del Impacto Potencial de las Medidas de Control de la Influenza A H1N1 en México Ciudad”.
- Desechar material en bolsas de plástico.
- Consenso de recomendaciones con investigadores y científicos.
- Giras para revisión.
- Consejo de Seguridad en Salud en 95% de los estados.
- Limpieza profunda=calcomanía en convoyes del Metro.
- Médicos especializados.
- Suficiente infraestructura.
- Sanción a farmacias.
- Ebrard desmiente mala atención en hospitales.
- Construcción hospitales generales y clínicas en Tlalpan, Tláhuac e Iztapalapa.
- Analizan esquema de vacunación para invierno.
- Atención médica para migrantes.
- Fallecidos en anonimato.
- Proyecto 2012 para producción de vacunas.

- Buena actuación de especialistas mexicanos.
- Plan de contención de pandemia.
- Acciones focalizadas dependiendo los casos nuevos.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

En el aspecto médico se apoyó todo el tiempo a la población mexicana y a su vez a la población extranjera, ya que las medidas de higiene aplicadas en nuestro país se tomaron como muestra para ser aplicadas posteriormente en otras naciones.

Durante toda la etapa de crisis se tuvo especial cuidado en que las medidas fueran aplicadas en todos los lugares, sobre todo donde podría existir mayor riesgo como eran los hospitales y centros de salud que atendían a miles de personas diariamente.

Además del apoyo médico en centros de salud, también se dio a través de líneas telefónicas y módulos en lugares públicos principalmente, por lo cual se estuvo pendiente siempre de los síntomas que presentaban las personas para evitar correr riesgos mayores a futuro.

En cuanto a los medicamentos siempre se contó con ellos, en algunos hospitales se daban de manera gratuita y en otros se vendían, pero siempre cuidando que los precios no se excederían de lo estipulado, ya que no era momento para negociar con la salud de las personas, sino por el contrario darles todos los recursos necesarios para que estuvieran sanas.

Las vacunas fueron otro aspecto importante, pues al no contar con laboratorios de primer nivel que pudieran encontrar el antídoto del virus presentado, se lanzaron convocatorias para los investigadores interesados, los cuales pudieran competir internacionalmente. Esto para evitar que pasada la crisis México siguiera con la dependencia extranjera y por tanto tuviera más gastos económicos.

Lo anterior fue una buena estrategia del gobierno, la cual permitía ver a México como un país competitivo y preocupado por el desarrollo de una vacuna que controlaría o pondría fin al virus que estaba causando muertes, temor y estrés a la población.

La Secretaría de Salud tuvo un gran papel en esta crisis, ya que le dieron amplias atribuciones para tomar las medidas que creyera convenientes y por tanto fue la principal autoridad durante este periodo. Siempre actuó analizando todos los escenarios de cada decisión y guió a médicos y especialistas para controlar y combatir el virus.

Realmente todos los responsables en hospitales y centros de salud estuvieron trabajando constantemente en equipo, ya que desde los análisis hasta los reportes que se pasaban diariamente (para llevar el control del número de personas que se habían atendido y los casos que se presentaban diariamente), se hacían con el más mínimo cuidado y con la velocidad de respuesta rápida que permitiera salvar más vidas.

Todas las acciones médicas que tomó el gobierno mexicano estuvieron siempre respaldadas por la OMS, por lo cual sus criterios de toma de decisiones siempre fueron avalados por especialistas y con mira a salvaguardar no sólo a un territorio sino a todo el planeta.

En cuanto a los pacientes contagiados y muertos<sup>54</sup>, se mantuvieron privados sus datos, con el fin de evitar que las personas usaran medidas discriminatorias contra las familias de dichas personas y agravaran más la situación.

**Estrategias informativas:**

- Mensajes en radio y TV.  
-Transmisiones especiales.
- Monitoreo de la enfermedad.
- Voceros para la contingencia sanitaria.
- Reunión con medios de comunicación.

---

<sup>54</sup> Ver Nota 49.

- Evaluación de medidas.
- Mantener la campaña de comunicación para pedir no medicarse a quienes se sientan mal.
- Call center.
- Reconocimiento a empleados de salud.
- Informe GDF.
- Determinación, fuerza, claridad, verdad, cooperación, prevención, buena actuación, prontitud, oportunidad, seriedad, solidaridad, comunicación, coordinación internacional, decisiones fuertes, rapidez, medidas correctas, tranquilidad, seguridad, unidad, responsabilidad y compromiso.
- Protección social y aprendizaje social.
- Lineamientos página web.
- Chat Internet.
- Informe sobre operativo sanitario.
- Informe a la prensa sobre acuerdos.
- Conferencias de prensa.
- Cifras de transmisión.
- Información coordinada, ordenada, oficial, puntual, suficiente, detallada, oportuna, clara y transparente.
- Mensajes cadena nacional.
- Medidas Ssa y SEP.
- Utilizaron estrategias del 2003.
- México está preparado.
- Balance presentado.
- No a publicidad de productos para supuesta cura.
- Programas para niños.
- Objetivos estratégicos bien definidos.
- Análisis de “precisión y depuración”.
- Piden permanecer en casa.

- Documentos *Consideraciones para la vacunación en caso de una epidemia de influenza*.
- Reunión científicos GDF.
- Convocatoria Conacyt.
- Recuento de acciones.
- Población informada.
- Campañas políticas mediáticas.
- Campaña de información para apoyar consumo de carne.
- Cambiar denominación de virus.
- Convencer a personas escépticas.
- Obligación: cuidar a mexicanos.
- Notificar caso por [www.rhove.gob.mx](http://www.rhove.gob.mx).
- Ssa maneja información oficial.
- Medio oficial Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica (Sinave).
- Vías de comunicación abiertas.
- Alerta permanente.
- Campaña Internet para niños (Instituto Nacional de Salud Pública).
- Guía para padres.
- No viajar a países restrictivos.
- Estandarizar y unificar información.
- Un solo canal de comunicación.
- Morelos responsable de fluir información.
- Sistema de alerta GDF.
- Nada se escondió.
- Cronología de epidemia.
- Información ayudó a otros países.
- TSJDF carteles alusivos.
- Mesa de información=folleto y kit sanitario.
- Agencias de Relaciones públicas (Apco-mensaje y Qorvis-medios electrónicos).

- Promoción de oferta cultural con spots en inglés.
- Campaña promoción DF “La ciudad de México está llena de vida”.
- Capacitación a beneficiarios de programas sociales y funcionarios públicos para ser “Monitores en Alerta”.
- Cursos de difusión para médicos.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

Las estrategias informativas que manejó México durante la crisis estuvieron bien segmentadas, ya que dependiendo del público que se tenía se utilizaban ciertos mensajes y ciertos medios, cuidando en todo momento que todo lo dicho partiera del mensaje central para así unificar la información.

En cuanto a los medios, se utilizaron todos los posibles canales de comunicación para mantener a la gente informada (radio, televisión, Internet, periódico y revistas principalmente). Esto dio resultado al mantener informada a la gente de las medidas de precaución que debían tomar y por ende se notó a una población consciente y preocupada, la cual seguía las recomendaciones estuviera o no de acuerdo.

Durante este periodo se lanzaron comunicados y documentos constantemente, los cuales daban explicaciones más profundas acerca del virus e informaban a la gente sobre los informes médicos actualizados. Para esto la Secretaría de Salud tuvo que gestionar muy bien cada nota que hacía pues servía como referencia para los medios de comunicación, quienes debían informar a la población.

Algo que cabe resaltar es que el gobierno nunca actuó sólo, pues siempre estuvo respaldado por agencias de Relaciones públicas (APCO Worldwide<sup>55</sup> y

---

<sup>55</sup> Esta agencia brinda los siguientes servicios: creación de contenido, marca corporativa, reputación corporativa y comunicación ejecutiva, crisis y asuntos gerenciales, digital, comunicación financiera, comunicación litigios, entrada al mercado, comunicación de marketing, medición y evaluación, relaciones con los medios, relaciones públicas, comunicación y política gubernamental, servicios a los gobiernos,

Qorvis/MSLGROUP<sup>56</sup>) que le ayudaron a manejar la crisis a través de monitoreo de medios y estrategias cruciales para realzar la imagen de México ante todo el mundo. Esto permitió que nuestro país pudiera levantarse más rápido económicamente.

También podemos notar que dentro de las estrategias de información, nuestro país puso mucho énfasis en preparar a los médicos dándoles cursos de difusión, de esa forma podrían prepararlos para saber comunicarse tanto con pacientes como con periodistas y público externo y así evitar que existieran problemas de comunicación que los pusieran en aprietos y minimizaran su trabajo.

Además de lo anterior se estuvo utilizando la motivación a los empleados, en este caso a doctores y enfermeras, quienes fueron acreedores de reconocimientos por el gran trabajo que realizaron durante esta etapa de crisis. Esto permitió que el sector médico pusiera todo de su parte para combatir el virus al regirse siempre por los parámetros de la Secretaría de Salud.

Durante esta etapa México fue reconocido por la rapidez que tuvo para informar a la población, medios de comunicación y organismos internacionales, de tal forma que su trabajo transparente, oportuno y responsable permitió que se tomaran medidas a nivel mundial rápidamente y se pudiera evitar así una catástrofe a nivel salud.

---

participación de los interesados, responsabilidad corporativa e investigación. Ayuda a los clientes a tener éxito en un entorno en constante cambio a través de la comunicación convincente y atractiva. **APCO Worldwide**. Services. Consultado en el Portal de Internet de APCO Worldwide <http://www.apcoworldwide.com/our-work/services>. Traducción propia.

<sup>56</sup> Esta agencia tiene un enfoque totalmente integrado que combina a la perfección las relaciones públicas, asuntos públicos, publicidad, digital, investigación y más para construir estrategias efectivas y eficientes. Desde hace más de una década han ayudado a gobiernos, asociaciones comerciales, organizaciones no lucrativas y empresas a superar sus desafíos más críticos. **Qorvis**. About. Consultado en Portal de Internet de Qorvis <http://qorvis.com/about>. Traducción propia.

### **Estrategias laborales:**

- Reducción de actividades de las empresas:
  - Sensibilidad y sentido social de los patrones.
- Instructivo con medidas.
- Limpieza de oficinas.
- Lineamientos de prevención y control.
- Guía de recomendaciones para centros de trabajo.
- Flexibilidad a trabajadores.
- Ajuste de jornadas laborales.
- Suspensión de actividades administrativas.
- Garantizados servicios indispensables.
- Llamado a empresarios a ser sensibles, flexibles y tolerantes.
- Cuidado a mujeres en gestación.
- Inscribir a empleados en Fondo de Apoyo Emergente.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

En el aspecto laboral, el gobierno se preocupó porque la mayoría de organismos públicos y privados siguieran con sus actividades para evitar pérdidas económicas que afectarían a empresarios y a la función pública.

Sólo en algunos organismos públicos y privados que tenían alto riesgo de contagio por la gran cantidad de gente que asistía a sus instalaciones se pararon las actividades en su totalidad, ya que de forma contraria estaban expuestos tanto trabajadores como usuarios a contagiarse.

En cuanto a los servidores públicos no tuvieron ningún problema con la percepción de sus sueldos. Sin embargo, los empleados de algunas empresas que fueron cerradas durante la crisis sufrieron en el aspecto económico, ya que muchos de ellos vivían de lo que recibían de los clientes y al no haber actividad simplemente su sueldo fue nulo.



Por lo anterior, el gobierno decidió proteger a estas personas, mismas que debían ser dadas de alta en el sistema por sus patrones para recibir el apoyo económico. Con ello, México demostró que pensó en todos los escenarios de la crisis, pues no sólo protegió a sus ciudadanos del virus, sino también de las consecuencias económicas que éste arrastraba.

Una de las estrategias tanto del gobierno como de las organizaciones fue analizar bien qué trabajos eran primordiales para permanecer en su área de trabajo y cuáles podían hacer funciones desde casa.

Aunado a lo anterior, se habló continuamente con los patrones para que fueran más flexibles con los retardos, faltas y permisos, ya que muchos empleados que tenían familia e hijos necesitaban estar al pendiente de ellos, lo cual en muchas ocasiones no dejaba que hicieran al cien sus actividades por la preocupación y estrés que les generaba esta crisis y más al no poder controlarla desde una oficina.

De tal forma las organizaciones comenzaron a plantear estrategias para que las jornadas laborales fueran menores y así evitar que hubiera más riesgo de contagio. Aunque siempre se mantuvieron las medidas de higiene activas para evitar que el virus se propagara y afectara a varios empleados.

Al igual que con los demás sectores, la Secretaría de Salud segmentó bien las medidas que debían seguirse en el trabajo, de tal forma que entregó guías, instructivos y manuales que permitieran mantener precauciones respecto a la higiene y pudieran trabajar sin riesgo alguno.

**Estrategias de alianza:**

- Apoyo internacional.
- Seguimiento a mexicanos en EUA.
- Campaña en el extranjero.
- Gestión económica con países.

- Asesoría de otros países.
- Información y medidas ayudaron a otras naciones.
- Reunión G7 para explicar manejo de epidemia.
- Plan de Contingencia para América del Norte (México-Estados Unidos-Canadá)
- Ayuda internacional en diagnósticos (Atlanta y Canadá).
- Prevenciones para viajar a México.
- Apoyo de OMS.
- Cooperación internacional.
- Traslado de especialistas a California para analizar muestras.
- Participación ejemplar de la sociedad.
- Ciudadanos precavidos.
- Puertas abiertas con EUA y Canadá.
- Trabajo con Cancillería para evitar discriminación.
- Sinergia entre instituciones y científicos mexicanos.
- Queja ante ONU y OMC por xenofobia.
- Presidente se comunica con Barack Obama y agradece a EUA.
- EUA se solidariza.
- Reanudar relaciones China.
- México rechaza declaraciones de Fidel Castro.
- Debate de estrategias entre China y México.
- China apoya a México y sugiere intercambio de expertos.
- Frente común=seguridad mundial.
- Gracias a países que levantaron restricciones para México.
- Convenio con Sanofi Pasteur para encontrar la vacuna.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

Las relaciones con otros países fueron cruciales para México durante esta etapa, pues se necesitó mucha comunicación durante esta crisis para enfrentar el problema que ya

era de relevancia mundial. Por lo cual México se mantuvo dialogando y compartiendo información con los dirigentes de distintas potencias, en especial con Estados Unidos y Canadá, países vecinos.

En el caso de China también se mantuvieron diversos debates con dicha potencia y se intentaron reabrir las puertas que para nuestro país fueron cerradas durante la pandemia. Aunque si bien nuestro gobierno se quejó de la actuación china al prohibir el acceso a mexicanos a su país y catalogarlo como xenofobia, posteriormente se intentaron retomar las relaciones para reactivar la economía y los pactos sociales que se mantenían entre ambos países.

La principal estrategia en este ámbito durante el periodo de crisis fue proteger a toda costa a los mexicanos, se encontraran dentro o no del territorio. El gobierno mostró mucha importancia al proteger y cuidar a todos sus compatriotas, al mismo tiempo que vio por toda la humanidad pues se mantuvo informando constantemente y asesorando a otros países en el manejo del tema.

De igual forma nuestro país pidió algunas asesorías tanto nacionales como internacionales, las cuales permitieran a los expertos orientar el rumbo de la crisis y ayudar no sólo a México sino a varias naciones a liderar con tácticas fructíferas.

Para lo anterior, se utilizaron diversas campañas en el extranjero que permitieron realzar el nombre de México y reactivar la economía, la cual se vio muy dañada por la baja en el turismo, entrada principal y constante de dinero para nuestro país.

En el aspecto médico también se realizaron diversas alianzas, ya que los países con mayor nivel de investigación trabajaron en conjunto con México para analizar las pruebas y buscar la cura contra el virus, a fin de permitir que el rezago médico de nuestro país no influyera en la solución al problema.

Como se puede notar México siempre fue un buen estratega durante la crisis, desde el principio hasta el final demostró que podía y sabía resolver la situación de la mejor manera, siempre cuidando a las personas y pensando en todos los escenarios posibles, mismos que permitieran cuidar la economía, las alianzas internacionales, los aspectos sociales, la cultura y sobre todo la imagen nacional ante la mirada mundial.

A pesar de que México tuvo un buen papel durante la etapa de crisis, existieron algunos aspectos que pusieron su actuación en duda y menospreciaron el trabajo de sus líderes principalmente. A continuación se hablará de aquellos factores negativos y desventajas que fueron extraídas del monitoreo de medios, mismos que se dividieron en diversos grupos para facilitar su análisis:

### **Información**

- Carece de datos actualizados.
- Desconocer origen.
- Falta de claridad y caos.
- Conferencia postergada.
- Información deficiente.
- Confusión.
- Restricciones a la prensa
- Omisión de información.
- Falta conciencia y equilibrio.
- Conflicto por conocimiento en medios de comunicación y no en Ssa.
- Respuestas poco claras de Córdova.
- Cortina de humo.
- Reacción tardía.
- Funcionarios no dan entrevistas.
- No informan a ciudadanía.
- Admiten problemas de comunicación
- Difunden información fuera de tiempo.

- Restringen rueda de prensa a medios nacionales.
- Faltó Córdova.
- No explican ausencia.
- Crisis mediática.
- Lujambio ignora cuestionamiento.
- Mala imagen de habitantes del DF.
- Falta de organización con prensa.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

Los principales problemas del gobierno, en cuanto a información se refiere, fueron aquéllos relacionados con el manejo de datos, ya que constantemente se daban cifras diferentes del número de contagios, hospitalizados y fallecidos; confusión al explicar el origen del virus y derivados; omisión de información importante e incapacidad de contestar preguntas clave a medios de comunicación.

Durante varias ocasiones hubo conferencias que empezaban tarde, segmentaban a los medios de comunicación, no presentaban a los líderes principales y no se daba explicación alguna de su ausencia, lo cual hacía que los medios de comunicación especularan y con ello el público también.

El secretario Córdova fue el líder con más errores de comunicación, ya que en ocasiones parecía no ir preparado para la conferencia y algunos cuestionamientos los evadía, o bien, contestaba sin fundamento alguno. Esto hizo que algunas personas fueran perdiendo credibilidad en él y en la crisis.

Lo más trascendental fue que el mismo gobierno en varias ocasiones aceptó tener problemas de comunicación, ya que en el mismo sistema habían diversos rumores y malos procesos que ocasionaban errores graves y mensajes coartados.

**Salud**

- Quejas de trabajadores de hospitales.
- Se carece de muestras.
- Falta respaldo a personal de salud.
- Reportes irregulares.
- Falta información y diagnóstico definitivo.
- Desigualdad servicios médicos.
- Preocupación en la Ssa.
- Poca capacidad del personal médico.
- Señalamiento CNDH/atención médica deplorable.
- Se agota vacuna.
- No hay dosis suficientes.
- Pacientes llegan tarde a atención médica.
- No hay laboratorios en cada estado.
- No hay perfil preciso de fallecidos.
- México no posee infraestructura.
- No tienen muestra de todos.
- Malas prácticas médicas.
- Mascarillas no viables.
- Repetir muestras.
- OMS alertó a México antes.
- Autoridades negaron epidemia.
- Pacientes sin diagnóstico.
- Sistema no tan bueno.
- Incapacidad de prevención.
- Instituciones desintegradas.
- Violan leyes sanitarias.
- Incumplimientos normatividad ecológica.
- Sin sentido medidas restrictivas.
- Parecen acciones exageradas y sobredimensionadas.

- Cifras no reflejan realidad.
- Personal insuficiente.
- Error humano.
- Abusos farmacias.
- Sistema débil, obsoleto y fragmentado.
- Falta comunicación y control.
- Tardanza.
- Falta salud ancianos.
- Ancianos desfavorecidos.
- Violan Reglamento Sanitario Internacional.
- Mala atención Iztapalapa.
- No cumple estándares/OMS.
- Proyecto no incluye investigación.
- Faltan científicos.
- Escasa articulación.
- Falta trabajo en equipo.
- No saben trabajar emergencias.
- Desintegración.
- Mal funcionamiento de 3 sistemas de vigilancia.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

En el caso del aspecto salud como se mostró anteriormente, las estrategias estuvieron muy centradas en este rubro, ya que de esto dependía que la población pudiera mantenerse protegida del virus y la crisis disminuyera en poco tiempo. Sin embargo, así como existieron muchos aciertos también se dieron varios errores, los cuales principalmente tenían que ver con el sistema de salud en México.

La sociedad, medios de comunicación y organizaciones civiles se quejaban la mayor parte del tiempo de la mala atención en hospitales, de la falta de coordinación y

comunicación entre médicos, enfermeras y administrativos, de las faltas de higiene y descuido ambiental del sector salud, así como de la desintegración del sistema sanitario, lo cual era muy grave pues hablaba de la institución que estaba liderando dicha crisis y quien establecía los parámetros.

Aunado a lo anterior, existía mucha inconformidad con la investigación que existe en nuestro país, ya que se pensaba que no había científicos capaces de encontrar la cura y mucho menos de competir a nivel mundial. Además se creía que el gobierno había actuado muy tarde y ya que estaba en crisis había sobreactuado y exagerado con las medidas preventivas, las cuales siempre estuvieron en la mira nacional y mundial.

Algunas personas dejaron de creer poco a poco en el gobierno, ya que pensaban que su manera de actuar en el aspecto sanitario no era la más adecuada y que se hubiera podido evitar tanto drama si desde el principio se hubiera visto al virus como un problema real y no como un ente indefenso.

### **Economía**

- Impacto en economía.
- Cae consumo de carne.
- Apoyos fiscales insuficientes.
- Caída PIB.
- Propuesta para empresarios poco alentadora.
- Desempleo.
- Cerdo baja.
- Mala imagen turística.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

En cuanto a la economía, al ser un tema trascendental para el desarrollo del país existieron varias quejas por parte de los empresarios, ya que los apoyos que dio el



gobierno eran muy bajos y con todas las pérdidas que habían tenido a causa de las medidas restrictivas les parecía justo recibir más apoyo para reabrir sus negocios.

El tema del desempleo en este tiempo fue muy mencionado, ya que en algunos casos las pequeñas y medianas empresas tuvieron que recortar personal por falta de dinero, pues al cerrar sus negocios hubo bastantes pérdidas<sup>57</sup> y el normalizarse costaría mucho tiempo y dinero.

Otra desventaja económica fue la caída del consumo de carne de cerdo, ya que al asociar en un principio el virus con dicho animal mucha gente se atemorizó y prefirió optar por no consumir este producto, lo cual dio un gran golpe a la economía mexicana que depende mucho de la venta porcina.

Por último, entre las desventajas se nota la caída del turismo y por ello la mala imagen que tenía a nivel mundial el viajar a México, pues la gente estaba asustada y creía que una vez llegando a nuestro país portaría el virus. Todo esto fue desencadenado por los medios de comunicación internacionales y por algunos gobiernos que hicieron restricciones para viajar a México.

#### **Alianzas**

- Dependencia internacional.
- Comparación con EUA.
- Conflicto Fidel Castro.
- Países restringen importaciones de carne.
- Argentina, Cuba y Perú cancelan vuelos.

---

<sup>57</sup> Se estimó que serían 250.000 los empleos que se perderían a lo largo del año en curso a causa de la pandemia en todo el país, lo que representa cerca del 1,4% de la fuerza laboral.

El monto total de la reducción de remuneraciones en las personas afectadas, teniendo en cuenta el sector donde labora cada una de ellas, así como la reducción temporal debida a la ocurrencia de la pandemia, fue estimado en unos 10.700 millones de pesos. *Op. Cit. Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1. P. 53-54.*

- Mala imagen de mexicanos en el extranjero.
- Roces diplomáticos.
- Agentes estadounidenses sin tapabocas.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

Las relaciones diplomáticas de México también se vieron repercutidas por la crisis<sup>58</sup>, ya que varios países como Argentina, Cuba, Ecuador, Perú y China suspendieron vuelos, prohibieron a sus ciudadanos viajar a nuestro país e incluso separaron a los mexicanos que viajaban del resto de la gente para evitar que el virus se propagara.

Además hubo figuras públicas importantes a nivel mundial que hablaron mal de la actuación de nuestro país a tal grado de generar roces diplomáticos, tal es el caso de Fidel Castro quien expresó lo siguiente: “¿Qué significa para Cuba una de éstas epidemias? Nuestro país no tiene acceso a la compra de cualquier medicamento, materias primas o equipos o componentes de equipos diagnósticos que produzcan las transnacionales norteamericanas, en virtud de la extraterritorialidad que el gobierno de Estados Unidos ha impuesto al mundo. ¿Por qué acusarnos de ser enemigos del pueblo mexicano cuando adoptamos medidas de antemano elaboradas para proteger a nuestro pueblo? ¿Quién le dice ahora a China cómo debe proteger a su población? ¿Por qué mentir? ¿Por qué hablar de supuestas represalias, como fue suspender un viaje ya suspendido? ¿Acaso es más importante el dinero del turismo y las líneas aéreas que la

---

<sup>58</sup> El gobierno de México no descarta recurrir al Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas si persisten las actitudes de discriminación hacia mexicanos y medidas como la restricción de vuelos y productos que han adoptado diversos países, aunque espera reanudar en breve relaciones con China y confía en que los países latinoamericanos desistan de acciones “injustificadas” que no evitan la propagación del virus de influenza AH1N1. **Otero, Silvia** (7 de mayo de 2009). México quiere “reanudar la relación”: SRE. *El Universal*. Consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/167863.html>

vida de un compatriota? ¿Por qué amenazar? Nosotros no somos culpables de las drásticas medidas que la epidemia obligó a aplicar al gobierno mexicano”.<sup>59</sup>

Dicha declaración además de desequilibrar las relaciones con nuestro país, también reforzó los pensamientos de algunas personas que creían que México sobreactuaba, entre ellas políticos, ciudadanos, estrategas y líderes nacionales e internacionales.

Aunado a lo anterior, el consumo de carne disminuyó bastante, ya que al ligar en un principio el virus con el cerdo, provocó que el consumo de este animal disminuyera y que la mayoría de países prohibieran su compra.

#### **Medidas**

- No suspenden misas.
- Ciudadanos desatienden alerta.
- Ciudadanos piensan que es puro rollo.
- Miedo a población.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada* (23 abril-21 mayo 2009).

En cuanto a las medidas que propuso el gobierno también existieron varias inconformidades, pues algunas personas creían que sólo se les intentaba atemorizar y por tal razón dejaron de seguir las recomendaciones, lo cual el gobierno tuvo que tomar en cuenta para realizar sus estrategias y no permitir que se volviera una cadena de inconciencia y desobediencia social.

Otra razón que molestó a los ciudadanos fue el hecho de que no se prohibieran las misas, aún cuando se realizaron medidas estrictas en cuanto a espacios públicos y lugares

---

<sup>59</sup> **El Universal** (2009). México y EU, los exportadores de la Influenza: Fidel Castro. *Zócalo Saltillo*. Consultado en <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/mexico-y-eu-los-exportadores-de-la-influenza-fidel-castro>.

aglomerados. Esto desconcertó a la gente e hizo pensar que entonces la situación no era tan grave, pues se seguía reuniendo gente para practicar su religión a pesar de los riesgos que ello conllevaba.

### **Escuelas**

- SEP no garantiza limpieza.
- Se alarga suspensión de clases.
- Limitaciones estructurales escuelas.
- Quejas padres.
- No precisó sobre carencia de agua.
- Poca información a maestros.
- Preocupación regreso a clases
- Malas condiciones escolares.

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

Si bien se tomaron bastantes medidas para el sector escolar el cual se vio muy afectado en la contingencia, existieron varias desventajas que se vieron marcadas principalmente por los padres de familia quienes no se sentían seguros al llevar a sus hijos a clases.

La mayoría de los padres de familia se quejaban por la falta de higiene, estructura, capacitación a profesores y carencia de agua en las escuelas, con lo cual no aseguraban que los estudiantes estuvieran realmente protegidos como se pretendía.

La Secretaría de Educación Pública tuvo que tomar cartas en el asunto pues su imagen comenzaba a verse dañada por todas las estrategias que no se estaban aplicando correctamente y por la falta de seguridad que estaban dando a los tutores.

### **Política**

- Presidente preocupado.
- Políticos no usan mascarillas.
- Promesas políticas.
- Quejas a CDHDF.
- Mala actuación Calderón.
- Senadores y diputados no usan cubrebocas.
- Critican actuación de Ebrard.
- Ebrard sobrerreaccionó.
- Proyecto personal y político.
- Calderón sobreactuó.
- Funcionarios egoístas.
- Falta liderazgo

Elaboración propia a partir del monitoreo de *El Universal* y *La Jornada*  
(23 abril-21 mayo 2009).

La política también presentó varios errores que rompieron con las recomendaciones que el mismo gobierno imponía, ya que en repetidas ocasiones se observó a los gobernantes, diputados y senadores no respetar las medidas de higiene.

Con lo anterior se observó falta de liderazgo por parte de algunas figuras públicas y egoísmo al no respetar las mismas reglas que ellos proponían y autorizaban.

Dos figuras fueron muy importantes en este suceso: Felipe Calderón y Marcelo Ebrard. Ambos en ocasiones fueron cuestionados por su mala actuación y por anteponer sus intereses a la crisis. Sobre todo en el caso de Ebrard se dijo en varias ocasiones que todo lo que hacía era parte de su pre campaña política para lanzarse como presidente años más tarde, se pensaba que quería quedar como un líder ante la sociedad para captar más votos y asegurar un mejor lugar en la futura elección.

Sin duda, tanto los aciertos como los errores que se cometieron durante la crisis fueron importantes para la etapa posterior, ya que el manejo del suceso llevó a México a aprovechar varias oportunidades y a luchar contra varias amenazas que sus propias estrategias ocasionaron.

### 3.4 Post-crisis

Toda crisis siempre encuentra un punto de estabilidad, un momento crucial en el que los problemas parecen terminar y la etapa de recuperación comienza. En el caso de México esta etapa llegó cuando los casos de contagiados comenzaron a bajar y los decesos desaparecieron. A pesar de ello el gobierno seguía alerta para cualquier rebote que se pudiera presentar.

Nuestro país desde el principio estuvo en el ojo mundial, ya que los primeros casos se presentaron en México y aunado a esto el virus se extendió rápidamente por todo el territorio causando con ello más temor a la población y a los países que mantenían relaciones con México<sup>60</sup>.

Según la OMS, los diez países más afectados por la gripe porcina y su evolución son:

- Estados Unidos: 7.927 casos, 11 muertos (contra 6.764, diez muertos)
- **México: 4.910 casos, 85 muertos (contra 4.541, 83 muertos)**
- Canadá: 1.118 casos, 2 muertos (contra 921, un muerto)
- Costa Rica : 33 casos, un muerto (=)
- Japón: 364 casos (+ 4)
- España: 143 (+ 5)

<sup>60</sup> El último balance de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre el virus AH1N1 reporta el contagio de 15,510 personas y la muerte de 99 personas en 53 países. **El Economista** (29 de mayo de 2009). Más de 15,000 contagios y 99 muertos por influenza en el mundo: OMS. México: *El Economista*. Consultado en <http://eleconomista.com.mx/notas-online/internacional/2009/05/29/mas-15000-contagios-99-muertos-influenza-mundo-oms>

- Gran Bretaña: 203 (+ 66)
- Chile : 165 (+ 79)
- Australia : 147 (+108)
- Panamá: 107 (+ 31)

Fuente: **El Economista** (29 de mayo de 2009). Más de 15,000 contagios y 99 muertos por influenza en el mundo: OMS. México: *El Economista*. Consultado en <http://eleconomista.com.mx/notas-online/internacional/2009/05/29/mas-15000-contagios-99-muertos-influenza-mundo-oms>

Durante esta etapa México fue criticado en repetidas ocasiones, sin embargo, lo más crucial fue el reconocimiento que tuvo como líder mundial al salvar miles de vidas con las estrategias que impulsó y sobre todo con el actuar rápido y la comunicación directa y sincera que mantuvo con todos los países.

“La forma en que se manejó en México el arranque de la pandemia mundial en el 2009 derivó en felicitaciones y aplausos de la Organización Mundial de la Salud y otros organismos internacionales hacia el gobierno del entonces Presidente Calderón. En el mundo médico a nivel internacional se pone el caso de México como ejemplo de la manera en la que debe enfrentarse una contingencia de salud.”<sup>61</sup>

México bien pudo mantener en secreto o disimular ante los primeros brotes de influenza, pero en esto se puede notar su compromiso social al actuar desde los primeros indicios y luchar durante varias semanas para controlar el virus, ya que era difícil cortarlo de tajo.

Es interesante cómo un país en desarrollo logró tener éxito a nivel mundial con las estrategias que propuso, las cuales hasta la fecha siguen siendo base para cualquier pandemia o virus que amenace la estabilidad de uno o varios países.

---

<sup>61</sup> *Op. Cit.* **Ramírez**, Maribel Coronel (2014).

Uno de los principales problemas de México al dar respuesta a una pandemia desconocida fue la mala comunicación entre los órganos de salud y la desgastada estructura del sistema sanitario, los cuales fueron puntos clave para percatarse de que nuestro país estaba muy atrasado en el sector salud y aún más en el aspecto científico.

Lo anterior fue bien explotado por México, ya que este tipo de crisis le ayudó para ver las debilidades de su sistema y tratar de convertirlas en oportunidades y fortalezas, para lo cual tuvo que trabajar en conjunto y un año más tarde lo demostró con el nuevo *Plan de Preparación y Respuesta ante la Intensificación de la Influenza Estacional o ante una Pandemia de Influenza*, el cual se basó en un Plan de 2006 y en los aspectos detectados en 2009 para prepararse ante una contingencia similar a la de este último año.

Es importante conocer el propósito del gobierno al actualizar dicho Plan, ya que explica muy bien todos los actores que juegan un rol importante en cualquier crisis de salud:

“Para que un *Plan Nacional* tenga relevancia, debe considerar el papel significativo que juegan cada uno de los sectores de la sociedad. El *gobierno federal* es el líder natural para la comunicación y coordinación general de los esfuerzos. El *sector salud*, no sólo se encarga de dar atención médica sino que también provee información epidemiológica, clínica y virológica crítica, además de evaluar e informar de las medidas necesarias para limitar la diseminación del virus pandémico y la atención de la morbilidad y la mortalidad. El *sector académico* nacional cuenta con los recursos humanos y técnicos necesarios para proporcionar asesoría del más alto nivel en temas científicos y sociales, así como la capacidad para realizar investigación básica y clínica dirigida a la caracterización del nuevo patógeno y la búsqueda de posibles medidas de control (desarrollo de vacunas, métodos diagnósticos, medicamentos antivirales). *Otros sectores públicos y privados* son cruciales porque proveen operaciones y servicios esenciales para mitigar el impacto económico y social de la contingencia de salud (mantenimiento de infraestructura crítica, movimiento de bienes y servicios, entre otros). Diversas *organizaciones civiles* tienen poder de convocatoria y capacidad para generar conciencia, detener rumores, proveer servicios y actuar en colaboración con el gobierno durante la emergencia. Finalmente,



*las familias y los individuos* pueden ayudar en reducir la diseminación de la pandemia a través de la adopción de medidas generales de protección como el estornudo de etiqueta, lavado de manos, y aislamiento voluntario de todo aquel con síntomas respiratorios.”<sup>62</sup>

En los actores de arriba encontramos todos los esenciales dentro de una crisis sanitaria: gobierno federal, sector salud, sector académico, sectores públicos y privados, organizaciones civiles y familias e individuos. Aunque faltaría añadir uno muy importante: medios de comunicación. Basta con poner el ejemplo de la crisis de la influenza en 2009 para darse cuenta de que los medios son vitales en cualquier contingencia, pues a través de ellos se mantiene informada la población y las organizaciones y líderes involucrados en la crisis logran explicar el porqué de la situación, así como despejar dudas e inquietudes.



Elaboración propia a partir de *Plan de Preparación y Respuesta ante la Intensificación de la Influenza Estacional o ante una Pandemia de Influenza*, noviembre de 2014.

<sup>62</sup> *Op. Cit. Plan de Preparación y Respuesta ante la Intensificación de la Influenza Estacional o ante una Pandemia de Influenza*. P. 2.

Sin duda, los medios de comunicación jugaron un rol muy importante durante la crisis, ya que a través de ellos se logró que los ciudadanos se mantuvieran alerta de todo lo que ocurría y se pudieran proteger siguiendo las medidas sanitarias, las cuales aún después de terminar la crisis se conservaron para evitar un rebrote del virus que trajera más consecuencias al país.

Además de mantener las medidas necesarias, el sector salud trabajó arduamente para obtener la vacuna meses después. Así que a finales de noviembre del 2009 se comenzó a hacer una campaña de vacunación para la población mexicana, con el fin de que los grupos con más alto riesgo se protegieran, iniciando por las personas del sector salud y los empleados del sector turístico que tenían más probabilidades de contagiarse.

A pesar de que en México ya habían disminuido los contagios y muertes, la Organización Mundial de la Salud “el 11 de julio de 2009 elevó el nivel de alerta a fase 6, máxima categoría que indica la existencia de una amplia transmisión entre humanos en al menos dos continentes.”<sup>63</sup> Esto mantuvo alerta no sólo a la población mexicana sino a la mundial también, siempre siguiendo las medidas recomendadas por el gobierno, con lo cual la conciencia ciudadana continuó aún después pasada la crisis.

La economía sufrió un gran receso durante el 2009 presentando pérdidas valiosas, las cuales se resumen a continuación:

“Las estimaciones realizadas acerca de las pérdidas ocasionadas por la pandemia durante el año de 2009, suponiendo que la tasa de ataque actual de la enfermedad se mantiene a niveles similares en el resto del año, ascienden a los 127.360 millones de pesos, o su equivalente de 9.110 millones de dólares. De dicha cantidad, 121.978

---

<sup>63</sup> **Jiménez-Corona** María Eugenia, Fátima del Carmen Aguilar-Díaz, Lizbel Esperanza León-Solís, Juan José Morales-Virgen, Samuel Ponce de León-Rosales (2012). *Conocimientos, actitudes y prácticas sobre la influenza A(H1N1) 2009 y la vacunación contra influenza pandémica: resultados de una encuesta poblacional*. México: Salud Pública de México, Vol. 54 No. 6, Consultado en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342012000600009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342012000600009&script=sci_arttext).

millones de pesos corresponden a menor producción y venta de bienes y servicios (el 96% del total), en tanto 5.380 millones más (el 4% restante) se refieren a mayores gastos por encima de lo normal para atender las necesidades de la emergencia sanitaria.”<sup>64</sup>

**RESUMEN DE PÉRDIDAS OCASIONADAS POR LA PANDEMIA  
DE INFLUENZA EN MÉXICO**

Sector de actividad económica	Pérdidas totales (millones de pesos)		
	Pérdidas	Mayor gasto	Total
Educación		208,5	208,5
Salud		3 872,8	3 872,8
Ganadería	642,0		642,0
Comercio	45 517,5		45 517,5
Restaurantes	12 534,4		12 534,4
Turismo	46 346,1	1 300,0	47 646,1
Transporte	16 912,7		16 912,7
Electricidad y agua	25,4		25,4
<b>Total</b>	<b>121 978,1</b>	<b>5 381,3</b>	<b>127 359,4</b>

Fuente: **CEPAL/OPS-OMS** (2010). *Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. México: CEPAL/OPS-OMS. P. 4.

Como se puede observar en la tabla, en el sector Ganadería, Comercio, Restaurantes, Turismo, Transporte, Electricidad y Agua hubo grandes pérdidas económicas todas estimadas en millones de pesos y en el sector Educación, Salud y Turismo hubo grandes gastos, con lo cual se deduce que el sector turístico fue el más afectado por tener tanto pérdidas como gastos, lo cual justifica todas las estrategias e inversión que el gobierno hizo para levantar este sector.

Para permitir que la economía volviera a reactivarse en los ámbitos más importantes como son Comercio, Transporte, Restaurantes y Ganadería, se trató de volver por completo a la normalidad, ya que se reabrieron todo tipo de lugares que fueron cerrados durante la crisis y los cuales permitían que el dinero siguiera circulando en México. Aunado a esto, el gobierno adoptó medidas fiscales para reactivar la economía, las cuales se presentan a continuación:

<sup>64</sup> Op. Cit. *Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. P. 4.

**INTERVENCIONES EN MATERIA DE APOYO FISCAL PARA DINAMIZAR LA ECONOMÍA NACIONAL,  
ADOPTADAS DESPUÉS DE LA EPIDEMIA DE INFLUENZA**

Medidas fiscales adoptadas por el gobierno	Monto (miles de millones de pesos)
Permitir la reducción del IETU de pagos mensuales de ISR, con objeto de apoyar la liquidez de las empresas. Durante 2009, éstas podrán reducir de su pago mensual de ISR el pago en exceso que hubiesen realizado en el IETU, en lugar de hacerlo hasta la presentación de su declaración anual.	2,0
Descuento del 20% en las cuotas patronales al IMSS (por espacio de dos meses). Durante los meses de mayo y junio se otorgó un descuento de 20% en las cuotas patronales del IMSS, correspondiente a los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, y de guardería y prestaciones sociales. La medida beneficiará a todas las empresas pero estará acotado a un máximo de 35 000 pesos por empresa durante el bimestre. Con objeto de que las principales beneficiarias sean las pequeñas y medianas empresas del país. Posteriormente se anunció que será posible diferir el pago del 50% de las cuotas al IMSS correspondientes a los meses de mayo y junio, una vez disminuidas con el descuento del 20%, y pagarlas durante el período julio-diciembre de 2009 en pagos iguales mensuales, considerando una tasa de interés del 6% anual	2,2
Compensación parcial de la exención de nómina y hospedaje (25%). Para los sectores de hotelería, restaurantes y esparcimiento se busca dar alivio adicional a través de los impuestos específicos a estos sectores, los cuales son locales y dependen de los gobiernos estatales. Para dar mayores incentivos a que éstos exenten del impuesto de nómina a los hoteles, restaurantes y servicios de esparcimiento, y a los turistas del impuesto de hospedaje, el Gobierno Federal les compensará el 25% de la pérdida de ingresos asociada a las exenciones que éstos otorguen para los próximos tres meses. Estos podrían llegar a ser 1 900 millones de pesos	0,5
Descuento de 50% al uso de espacio aéreo y derechos de cruceros (tres meses: abril-junio). Este apoyo está sujeto a que las líneas aéreas se encuentren al corriente en sus pagos de estos derechos y los correspondientes a Aeropuertos y Servicios Auxiliares. También se eximirá a las embarcaciones de altura dedicadas a actividades turísticas, del 50% del pago del derecho que presta la capitania del puerto, y del derecho por el servicio migratorio extraordinario correspondiente a los meses de mayo a julio.	0,3
Fondo para la Promoción Turística (aportación inicial). Este fondo tendrá dos componentes: actividades de promoción general realizadas por el Gobierno Federal y recursos para realizar actividades de promoción regional donde se aportarán recursos <i>pari pasu</i> con las Entidades Federativas.	0,2
Contragarantías para financiamiento a PYMES, Aviación y Porcícola.	2,2
Subtotal	7,4
Exención de nómina y hospedaje realizado por Entidades Estatales (75%)	1,4
Total	8,8

Fuente: CEPAL/OPS-OMS (2010). *Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. México:

CEPAL/OPS-OMS. P. 51.

Como se observa en la tabla de arriba, las empresas tuvieron mucho apoyo del gobierno después de la crisis, sobre todo las PyMES quienes se vieron más afectadas. De tal manera que se les dieron oportunidades con el pago del IETU e ISR, así como se efectuaron descuentos en las cuotas del IMSS.

Lo anterior permitió que las empresas pudieran reactivarse y estabilizarse nuevamente, ya que con el paro de actividades debido a la Influenza se obtuvieron pocas ganancias y sin embargo, se siguió invirtiendo lo mismo para mantener en pie sus negocios.

El gobierno ideó un plan de financiamiento para las PyMES, así como respaldó también al sector Porcícola y de Aviación. Éste último junto con los medios de transporte marítimos recibieron descuentos del 50% en uso del espacio y derechos por diferentes servicios ligados a sus actividades.

Asimismo, se dieron apoyos para los empleados en cuanto a créditos. En este rubro INFONAVIT planeó varias estrategias que permitieron dar apoyo a los trabajadores con el “Programa Especial de Apoyo a Compradores de Vivienda.” Dicho programa fue una estrategia para respaldar a aquéllos que se quedaron sin empleo a raíz de la crisis sanitaria y de la caída económica de varios negocios.

Para apoyar al sector turístico, el gobierno tuvo que hacer estrategias que permitieran poner a México de nuevo como un país con muchas zonas maravillosas para los extranjeros principalmente y para los mismos mexicanos quienes no querían viajar por el sedentarismo que les provocaron las medidas impuestas por el gobierno.

Además, como se muestra en la tabla, este sector fue apoyado con Fondos de Promoción nacional y regional, así como con compensaciones en nómina, hospedaje y pérdidas económicas que presentó debido a la crisis.

Para promover el territorio nacional el presidente lanzó una campaña llamada “Vive México”, con el objetivo de revivir el empleo, la economía y dar tranquilidad a miles de familias que vivían del turismo.

“Se trata, también, de sumar talentos y esfuerzos para atraer turistas, no sólo internacionales, sino también, y especialmente, para que los mexicanos visitemos nuestras propias ciudades, nuestros propios estados, que vayamos a nuestros parques,

a nuestros teatros, a nuestros centros turísticos, a nuestros restaurantes, para que demos así un nuevo impulso a todas estas actividades, de las cuales viven cientos de miles de familias”<sup>65</sup>

Con esto el gobierno intentó dar una imagen de unidad nacional, en la que todos los mexicanos pasaron por un momento complicado y sorprendente pero a pesar de ello seguían luchando por salir adelante y dejar esta experiencia en el pasado, por realzar el nombre de su país y hacer ver al mundo que esta situación a cualquiera le pudo pasar y no por ello desistirían.

Para dicha campaña se apoyó de varias figuras públicas como artistas, escritores, intelectuales, deportistas y gente importante para los medios. Además de esto, los hoteles se unieron a esta campaña otorgando promociones para personas que hubieran viajado durante el periodo de crisis, o bien, para los primeros en arribar a distintos destinos y demostrar con ello que cualquiera que quisiera viajar no corría riesgo alguno.

No todo fue malo para las industrias en México, ya que la farmacéutica y los medios de comunicación ganaron en esta batalla. La venta de medicinas y productos para la salud permitieron que las farmacéuticas subieran sus ventas y permanecieran con un buen soporte económico durante por lo menos un año después de la crisis, tuvieron que aprovechar sin duda este momento para lanzar al mercado más medicamentos y competir entre ellas para obtener antes que nadie las vacunas necesarias para contrarrestar el virus.

En cuanto a los medios de comunicación también permanecieron en constante competencia, ya que los ratings aumentaron para varias cadenas de televisión que transmitían minuto a minuto los últimos detalles de la crisis y aún después de ésta

---

<sup>65</sup> **Secretaría de Turismo** (2009). Comunicado: *Presenta el presidente Felipe Calderón campaña “Vive México”*. Consultado en Portal de la Presidencia de la República <http://calderon.presidencia.gob.mx/2009/05/presenta-el-presidente-felipe-calderon-campana-vive-mexico/>.

siguieron teniendo éxito al mantener informada a la población y a los mismos medios internacionales quienes tomaban sus fuentes como punto de referencia informativo.

La política también tuvo sus ventajas, ya que esta crisis fue una gran oportunidad para darse a notar y demostrarle a la gente el interés que tenían en el país y en sus ciudadanos.

El primer ejemplo es el de los políticos que se lanzarían meses más tarde para diputaciones locales y federales, quienes aprovecharon el temor de la población y la inseguridad en el aspecto salud para agregar a sus discursos las promesas de avanzar en el sector salud y de protegerlos para evitar que volvieran a ocurrir crisis como la del 2009. Así mismo intentaron ganarse al pueblo obsequiando productos farmacéuticos e higiénicos, aún cuando muchos de ellos ya estaban caducos. Era más su necesidad de ganar, así que el salvaguardar a los ciudadanos pasaba a segundo plano.

En el caso de las figuras públicas más reconocidas durante esta crisis, encontramos a dos que supieron utilizar muy bien el discurso político para realzar su imagen, o bien, buscar algo más a futuro: Felipe Calderón y Marcelo Ebrard.

“Desde el punto de vista de posicionamiento público, el Presidente Felipe Calderón resulta sin duda el actor político más beneficiado. Lo anterior obedece a un manejo razonablemente positivo de la comunicación durante la emergencia para informar a la sociedad, pero, sobre todo, a la condena enérgica del presidente por las posturas infundadas y absurdas de rechazo a los mexicanos en el extranjero. Las encuestas de opinión que se llevan a cabo durante la contingencia, podría reflejar un aumento en la popularidad del mandatario mexicano. Sin embargo, el respaldo coyuntural al Presidente, al encontrar su mensaje eco en la mayoría de los mexicanos, tendrá un efecto corto, pues, al amainar la tempestad, los grandes y graves problemas estructurales del país,

como son la inseguridad y la crisis económica, volverán a ocupar la atención de los medios de comunicación.”<sup>66</sup>

Como se observa, el expresidente Felipe Calderón, quien en ese año gobernaba a México fue muy elogiado tanto a nivel nacional como internacional, dejando ver que su postura frente a la epidemia fue excelente pues en todo momento se respetó su autoridad y su forma de llevar la crisis. Si bien nunca actuó solo, sino con un equipo siempre detrás de él, en todo momento fue el personaje principal y uno de los líderes políticos que más dio la cara ante la crisis, posicionándose por ello durante la contingencia.

Además, luchó por realzar el nombre de México en todo momento, ya que a pesar de los ataques continuos de otros países hacia nuestro territorio por ser el primer portador del virus, él siempre se mostró en la postura de líder y reclamó a los países que tenían actitudes xenofóbicas su ignorancia e inconsciencia, con lo cual protegió continuamente el nombre de nuestro país y a sus ciudadanos.

Cabe resaltar que a pesar de las relaciones internacionales tan inestables durante la contingencia, Calderón logró pactar con varias naciones y dialogar para que volvieran a abrir las puertas a nuestro país y se volviera a ver a los mexicanos como personas inofensivas, víctimas de un nuevo virus y no como portadores de éste.

Por otro lado encontramos al jefe de gobierno en ese entonces: Marcelo Ebrard. Este personaje tuvo mucha incidencia durante la contingencia, ya que actuó a nivel local para salvaguardar el Distrito Federal, ciudad más afectada durante el 2009 en todos los niveles.

“Resultan más difíciles aún de evaluar los costos políticos de la epidemia; por otro lado, es indudable que en este nivel, podrían resultar ganadores algunos de los funcionarios, candidatos de partidos y futuros candidatos a la presidencia. Uno de ellos es el Jefe de

---

<sup>66</sup> **Velasco** Barrera, Guillermo (2009). *Influenza política*. México: Diario Crónica. Consultado en <http://www.cronica.com.mx/notas/2009/430772.html>.



Gobierno del Distrito Federal, Marcelo Ebrard Casaubón; lograr paralizar a toda una metrópoli con inmensas bolsas de hacinamiento y de pobreza, resultó un acto valiente – casi audaz – que denotaba niveles de gobernabilidad insospechados. La colaboración permanente y explícita con el gobierno federal (a pesar de las diferencias políticas que se han manifestado en otros momentos) permitió ejecutar eficazmente las políticas de contención. Otro elemento que contribuyó a un fortalecimiento de su liderazgo fue su presencia cotidiana en los lugares más sensibles de la epidemia como clínicas, hospitales y caravanas de salud, y su participación en los medios para comunicar las medidas de emergencia y asegurar a la población sobre la eficacia y los logros en la contención de la epidemia.”<sup>67</sup>

Uno de los grandes logros durante su participación en el manejo de dicha crisis fue estar en todos los lugares relacionados con la epidemia. De tal forma que demostró interés por lo que vivían los ciudadanos al ir a hospitales y clínicas y observar cuál era el comportamiento de la gente. Así que su imagen pública se vio favorecida gracias a su investigación de campo y al estar de manera presencial daba a entender que realmente comprendía aquello por lo que la población estaba pasando ante tal virus sorpresivo.

Esto realmente le sirvió para comenzar a planear su postulación para presidente años más tarde, pues demostró ser un gran líder que veía por el pueblo y que sabía actuar ante situaciones adversas. Aunque finalmente no contendió por la presidencia pues Andrés Manuel López Obrador le ganó, recibió un premio por la Fundación City Mayors en 2010 al Mejor Alcalde del Mundo, mérito ligado a su papel como líder durante la Influenza AH1N1.

---

<sup>67</sup> Pérez Floriano, Lorena y María Dolores París Pombo. *La influenza en México: liderazgo político y comunicación en crisis*. México: El Colegio de la Frontera Norte. Consultado en <http://www.colef.mx/?evento=la-influenza-en-mexico-liderazgo-politico-y-comunicacion-en-crisis>.

### **3.5 Importancia del papel del líder**

Durante este capítulo se recorrieron las diferentes etapas de la crisis de 2009, en las cuales se demostró que un evento inesperado puede afectar mucho a una ciudad, país o al mundo entero. De igual forma si se sabe manejar el conflicto se puede dar un giro total y convertirse en un área de oportunidad para crecer como organización, en este caso como país.

Por lo anterior, es de suma importancia contar con personas que sean guías y puedan manejar cualquier situación, sin perder el objetivo y a su equipo de vista. Como en esta y otras contingencias, los líderes nunca actúan solos, siempre tienen a gente a su alrededor que les permite manejar la situación de manera más fácil al contar con más apoyo.

Al analizar algunas de las estrategias y errores de la epidemia, se pudo rescatar la manera como los líderes se desenvolvían ante tal evento. De tal forma que es importante saber que sin un guía es imposible seguir el camino y México demostró que sus líderes pudieron contra la adversidad, pues no todo dependía de sus equipos de trabajo sino de su papel como figuras públicas, el cual se mantenía ante el ojo periodístico nacional e internacional.

Lidiar con un problema de tal magnitud no es fácil para ninguna persona y menos para un actor político que siempre está expuesto a las críticas y a ser destrozado por todos los medios posibles. No por esto es más admirable su participación o control de la situación, pero si es interesante analizar que a pesar del estrés que puede generar la crisis, sus estrategias, los ciudadanos, otros países y los medios de comunicación, estos personajes llamados en algunas ocasiones “líderes políticos” (pues no todos pueden ser reconocidos como tal) logran mantener una postura vivaz y congruente que permite en repetidas ocasiones el éxito de la situación.

Ahora que ya se profundizó en la contingencia de 2009 y en su manejo, es importante resaltar todos aquellos puntos que distinguen a un líder en el manejo de la crisis, recordando que no sólo actúa una persona durante esta etapa, sino un conjunto de personas con ciertas características específicas que les permiten tener éxito y manejar cualquier tipo de situación.

## CAPÍTULO 4

### 4. Líderes en comunicación en casos de crisis organizacional

Las crisis ocurridas en cualquier ámbito deben contar con expertos que sepan tratarlas y enfocar todas sus desventajas en oportunidades de crecimiento, es decir, convertir la mayor parte de los errores en aciertos.

Como se ha aprendido a lo largo de la historia, un error es más recordado que miles de aciertos juntos, por lo cual es muy importante tener en cuenta que si los triunfos tardan en reconocerse, el más mínimo error puede destruir en tan sólo segundos cualquier logro construido.

Lo anterior permite darse cuenta de qué tan amenazantes pueden ser las crisis, pues en muchas ocasiones la gente no se da cuenta del gran alcance que pueden tener sino hasta que se cae en ellas. En el caso de México, no se tiene la suficiente cultura de prepararse ante una crisis, lo cual nos hace más vulnerables y no permite que podamos responder de manera adecuada ante las situaciones difíciles y por eso se tomen decisiones a la ligera que afecten gravemente la estabilidad del país.

Si bien siempre se recomienda estar preparado ante cualquier crisis que pueda ocurrir, ya que nunca se sabe qué situación suceda, no sólo se debe tener un manual ante casos de crisis o un plan de contingencia, sino que se debe preparar a los actores principales de cada ámbito a fin de que puedan responder de manera acertada, pues finalmente son ellos los que salen a dar la cara ante millones de personas que piden explicaciones y desean calmar sus inquietudes.

En el caso de la influenza AH1N1, México demostró que a pesar de no estar preparado ante una pandemia de tal magnitud, se cuenta con líderes que saben afrontar los problemas y mediante su experiencia se pudo resolver el problema a partir de medidas

utilizadas anteriormente en contingencias sanitarias nacionales, o bien, inspiradas en otros países.

Definitivamente la investigación fue un factor de gran ayuda para nuestro país, ya que a partir de la indagación en estrategias de antiguas pandemias, México pudo hacer un plan de comunicación rápido e impactante, de tal forma que llegara a reconocerse a nivel mundial.

Aunado a lo anterior, la influenza AH1N1 demostró que un equipo bien preparado detrás de los actores principales también es importante, ya que la preparación de los líderes depende en gran medida de esas estrategias que actúan detrás y que muestran que no se necesita ser un país de primer mundo para estar a la altura en planeación, comunicación, crisis y estrategia.

Como se ha visto a lo largo de los capítulos, por lo general los líderes están relacionados con los directivos o gente de alta jerarquía. Sin embargo, se ha comprobado que no necesariamente existe relación entre ambas variables y que los líderes pueden surgir en cualquier estrato. En el caso de México, se observa que las figuras principales y con altas jerarquías demostraron tener grandes características de líderes, las cuales permitieron hacer un buen manejo de la crisis y evitar consecuencias mayores para el país entero, lo cual permite ver que en ciertos casos las variables sí llegan a tener relación, pero eso depende de qué tan preparados estén y cuál sea el perfil que presentan.

En este capítulo es muy importante relacionar los temas anteriores, pues el fin último es detallar el perfil que debe tener un líder que en casos de crisis y con ello describir a todo el equipo que trabaja con estos líderes para generar casos exitosos.

Todo líder en comunicación en casos de crisis debe estar respaldado por un oficial de información pública, un portavoz, un comité y un gabinete de comunicación. Si bien en algunas organizaciones se maneja un sólo comité y dentro de éste los anteriores, para

la presente investigación es vital separarlos y describirlos aisladamente para saber la importancia que tiene cada uno y la relación de estos con los líderes.

#### 4.1 Oficial de información pública

La figura del Oficial de información pública no es muy utilizada en todas las crisis, ya que en algunos casos esta función la desempeñan los mismos portavoces o miembros de los Comités de Crisis. En el caso de México, esta figura está más ligada al vocero, a diferencia de Estados Unidos que tiene muy bien segmentados a los personajes principales en situaciones de crisis y que resaltan el papel del PIO como normalmente se conoce.

Los Oficiales de información pública “tendrán como misión ante la opinión pública, la gestión de la información que una vez aprobada se hará llegar a los medios de comunicación, para que la sociedad conozca las actividades de las fuerzas que participan en un conflicto, en una operación en el exterior o en su quehacer diario en territorio nacional.”<sup>68</sup>

Como se observa los líderes que fungen como oficiales tienen un papel muy importante en cualquier crisis, ya que son quienes toman la decisión final de qué se dice, cuándo y dónde. Su función es vital para definir los medios de comunicación donde se hablará acerca del asunto y los aliados como líderes de opinión pública que se tendrán para asegurar un buen manejo de crisis.

Para cualquier crisis, es importante tener un manejo adecuado de la información, ya que sin esto las noticias pueden convertirse en un caos y los medios de comunicación pueden convertirse en enemigos que exageren el conflicto y por tanto dañen la imagen de la organización.

---

<sup>68</sup> Instituto Español de Estudios Estratégicos y Centro Mixto Universidad de Granada. *Conflictos, opinión pública y medios de comunicación*. Análisis de una compleja interacción. España: Ministerio de Defensa. P. 163.

Por lo anterior, es importante que la persona que se encargue de la información pública cuente con grandes dotes de negociador, domine todos los canales posibles de comunicación, tenga un buen manejo de datos, sea un investigador y estratega puro y sepa relacionarse con los actores clave que ayuden a minimizar el problema.

Cualquier Oficial de Información Pública debe tener excelentes relaciones con todos los públicos, sobre todo con los medios de comunicación, compañeros de trabajo y sociedad local inmediata, ya que estos tres actores principalmente son los que están ligados a la crisis y con ellos se deben establecer alianzas que permitan mantener estables todos los canales de comunicación de la organización.

El siguiente cuadro enlista brevemente las principales responsabilidades del Oficial de Información Pública, las cuales son difíciles de encontrar tan segmentadas y bien definidas en nuestro país al momento de una crisis, ya que estamos muy atrasados en temas de comunicación a diferencia de países de primer mundo que ubican a diversos responsables durante una contingencia.

Completo	Principales responsabilidades PIO
<input type="checkbox"/>	Determinar a partir de la IC (Incident Command/Responsable de la gestión global de incidente) si hay límites a la información liberada.
<input type="checkbox"/>	Desarrollar material para uso en ruedas de prensa.
<input type="checkbox"/>	Obtener la aprobación del IC en comunicados de prensa.
<input type="checkbox"/>	Informar a los medios de comunicación y realizar ruedas de prensa.
<input type="checkbox"/>	Hacer arreglos para excursiones y otras entrevistas o reuniones informativas, como se requiera.
<input type="checkbox"/>	Evaluar la necesidad y, en su caso, establecer y operar un JIS (Joint Information System/Sistema de Información Común).
<input type="checkbox"/>	Establecer un JIC (Joint Information Center/Centro de Información Común), según sea necesario, para coordinar y difundir información precisa y oportuna relacionada con el incidente.

<input type="checkbox"/>	Mantener resúmenes y/o pantallas de información actuales en el incidente.
<input type="checkbox"/>	Proporcionar información sobre el estado del incidente asignado al personal.
<input type="checkbox"/>	Mantener un registro de actividades.
<input type="checkbox"/>	Administrar medios de comunicación y las consultas del público.
<input type="checkbox"/>	Coordinar la información pública de emergencia y advertencias.
<input type="checkbox"/>	Monitorear los medios de información para la exactitud.
<input type="checkbox"/>	Asegúrese de que todas las formas, informes y los documentos de agencias requeridos se completaron antes de la desmovilización.
<input type="checkbox"/>	Tener sesión informativa con la IC antes de la desmovilización.

**Fuente (Traducción propia): S.A. (2007). *Basic Guidance for Public Information Officers (PIOs)*. EEUU: FEMA. Pág. 10.**

Como se observa, el control de la información está en manos de este personaje que debe decidir qué se dice y qué no en segundos, ya que todos los datos son de suma importancia tanto para tener éxito en una crisis como para afectarla y aumentar sus consecuencias.

Los principales medios por los cuales la sociedad se entera de qué está ocurriendo en torno a la crisis, dependen en gran medida del Oficial de Información Pública, quien debe pactar con los medios de comunicación qué se abordará y qué no. En caso de que no se ponga atención en este punto, la información puede perder el control y causar conflictos mayores al actor o ente afectado.

Para mayor control de lo anterior, es importante que el PIO esté monitoreando la mayor cantidad de medios de comunicación para saber qué uso se le está dando a la información y medir de esta manera tanto el impacto de la crisis como la reputación del actor o ente afectado.



Por ejemplo, en el caso de la Influenza AH1N1 este actor tendría que haber sido el responsable de medir el impacto en los medios y de gestionar la información que se difundiera acerca del hecho teniendo a los medios de su lado y utilizándolos como parte de su estrategia de comunicación en casos de crisis. Si bien en nuestro país esta figura no es tan conocida, pues en la mayoría de casos las funciones son ocupadas por alguien del comité de crisis, durante la contingencia de 2009 abordada a lo largo de esta investigación, los objetivos de esta figura se cumplieron perfectamente pues parecía que los medios de comunicación estaban de parte del gobierno al dar a conocer notas objetivas en su mayoría y al difundir información meramente del gobierno que ayudaba a mantener informada, preparada y tranquila a la población.

Aunado a lo que ya se ha comentado del PIO, este personaje también tiene otras responsabilidades que son importantes conocer, las cuales son mencionadas en la *Guía Básica para Oficiales de Información Pública (2007)*:

**-Mando y control:** Evaluación de la situación, reúne al equipo de comunicación de crisis, asesora al Director y cadena de mando respecto a la información que se publicará, determina los días y horarios de operación, aprueba materiales para los medios de comunicación, asegura que los recursos materiales y técnicos estén disponibles.

**-Interacción con los medios de comunicación:** Evalúa necesidades de los medios, mantenimiento de listas de contactos, produce y distribuye alertas y comunicados de prensa, produce y distribuye materiales para eventos, determina qué información debe corregirse.

**-Dirigir actividades de información pública:** Gestiona mecanismos de respuesta a solicitudes públicas de información, supervisa informes de monitoreo, análisis de entorno para determinar los mensajes, organiza y gestiona los sitios de respuesta a emergencias.

**-Dirigir actividades e información de las partes interesadas:** Establece protocolos de comunicación, organiza reuniones informativas, determina estrategia de comunicación.

**-Desarrollar contenidos y material:** Establece protocolos para recibir rápidamente información, traduce informes de situación, compila información, coordina mensajes con miembros del equipo de comunicación, adapta mensajes basados en análisis de medios de comunicación.

Es de suma importancia el papel de un PIO, ya que a través de él se definirá el rumbo de la información y las estrategias que se utilizarán para convertir la crisis en un éxito personal u organizacional. Además, este personaje debe tener contacto cotidiano con el portavoz o portavoces de la organización para dar el mismo mensaje a los diferentes públicos, a modo de que la comunicación sea continua, creíble y orientada a solucionar el problema.

## 4.2 Portavoz

El portavoz o vocero es una figura muy importante en toda crisis, en el caso de México es el personaje principal durante momentos estables e inestables de una organización. Sobre todo refiriéndose a los momentos inestables, el vocero es esa persona que sale a dar la cara e informa al público lo que ocurre para darle tranquilidad, seguridad y confianza, asimismo su principal objetivo es mantener comunicada a la sociedad de todo lo que acontece para evitar dejar dudas e inquietudes respecto a la información.

“Un portavoz debe trabajar muy de cerca con el oficial de información pública (PIO) para desarrollar mensajes, recabar la información y determinar qué tipo de información puede ser liberado en cualquier momento dado. Identificar un momento en que su portavoz estará disponible para reunirse con los medios de comunicación o el público. Determinar qué mecanismo, tales como una rueda de prensa, entrevista con los medios, o webcast interactivo, él o ella va a utilizar. Los medios de comunicación y el público se sentirán tranquilos cuando sepan cuándo van a recibir más información. Esto incluye el seguimiento de las cuestiones.”<sup>69</sup>

Si bien el portavoz debería ser esa persona especializada en comunicar y saber dar explicaciones al público sobre la información que ya fue estudiada previamente por el Oficial de Información Pública. En nuestro país el vocero cumple la mayor parte del tiempo las funciones de un PIO, ya que también se encarga de analizar los mensajes

---

<sup>69</sup> **Reynolds**, Barbara (2012). *Crisis Emergency Risk Communication*. EEUU: Centers for Disease Control and Prevention. P. 159.

para saber qué se dice y qué no, así como lo dictado a los medios de comunicación para mantener una misma tendencia informativa.

Cualquier crisis necesita de una cara que dé las respuestas necesarias a los cuestionamientos hechos por el grueso de la población y es aquí donde empatan las funciones de los voceros, quienes demuestran las diferentes etapas de la crisis, donde hay un proceso de investigación, resolución y recuperación. Durante estas etapas el portavoz debe salir a dar explicaciones y resolver dudas acerca del asunto, a fin de evitar que la imaginación de las personas vuele y lleve a empeorar la crisis.

“Una organización debe elegir cuidadosamente a los voceros. La selección debe basarse en la familiaridad del individuo con la materia y su capacidad para hablar de una manera que sea comprensible y transmita confianza.”<sup>70</sup>

Lo anterior explica brevemente cómo además de que el vocero debe ser un especialista en el tema para saber contestar a todos los cuestionamientos, lo más importante es la manera en que logra transmitir la información al público, ya que el éxito de la situación depende en gran parte de que la sociedad crea en la información y en la manera como la organización está manejando el asunto.

Es de suma importancia que todo vocero esté en constante preparación para saber cómo responder a todos los actores inmiscuidos durante la crisis, especialmente a los medios de comunicación, quienes tienen mucha experiencia en cuestionar y poner a prueba a los líderes. Para esto existe el media-training, a partir del cual se forma a los portavoces con sesiones muy parecidas a la realidad donde se pone a prueba la manera de reaccionar de los actores principales y de los encargados de dar la cara a los diferentes públicos, en este caso los portavoces.

“El directivo o el portavoz colocado ante una situación de comunicación simulada, pasa la prueba de las cámaras (o de los micrófonos), sirviéndose de ejercicios tradicionales:

---

<sup>70</sup> *Ibíd.* P. 154.

la entrevista «en directo», la lectura de un comunicado de prensa, la conducción de una rueda de prensa (con preguntas capaces de desestabilizar a cualquiera), la participación en debates (incluyendo los más delicados, tales como los de confrontación con las víctimas). Una vez grabada, la interpretación enseguida es analizada y comentada por el instructor. Son sometidos a examen crítico no solo el contenido del discurso (coherencia de las afirmaciones, calidad de la demostración, claridad, poder de convicción, sinceridad), sino también la expresión (flujo, timbre de voz, precisión en el lenguaje, tics verbales) y la presentación (vestuario, gestualidad, mirada).<sup>71</sup>

Lo anterior es vital pues los portavoces tienen un papel fundamental en la comunicación en casos de crisis, ya que informar a la población es un reto y un aspecto estresante pues las personas tienen diversas formas de pensar y es muy complicado homogeneizar las reacciones. De tal forma que el vocero debe sensibilizar a los diferentes públicos a los que se dirige para lograr un impacto equitativo, y la mejor manera de lograrlo es estando preparado ante cualquier cuestionamiento o reto de los medios de comunicación.

“De la misma manera, la información que el portavoz suministre a la opinión pública debe ser clara, entendible y tranquilizadora; debe explicar lo que la organización está haciendo para resolver el problema y actualizar los datos confirmados. “El mejor portavoz no es el que más sabe desde el punto de vista técnico, sino el que mejor transmite lo que en esos momentos hace falta, generalmente mensajes emocionales”.<sup>72</sup>

Según el Manual de *Comunicación en casos de crisis* de EEUU (2012), existen algunos puntos que hacen que un portavoz sea considerado como bueno en un caso de crisis. A continuación se describen brevemente:

---

<sup>71</sup> *Op. Cit.* Piñuel Raigada, José Luis. P. 22.

<sup>72</sup> Montoya Pérez, Maribel y Juan Esteban Quintero Galeano. *Formulación de un modelo de plan de acción en comunicación para crisis con base en el incendio de la Plaza de Mercado de Envigado*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Consultado en <http://www.rppnet.com.ar/crisisdereputacion.htm>.

- Tener un portavoz de la comunicación de crisis identificado y un plan en su lugar antes de la crisis.
- Asegúrese de que el portavoz es visible, a través de los medios de comunicación, tan pronto como se produce la crisis. El portavoz debe explicar quién está a cargo y que esa persona a cargo está preocupada por las víctimas. Es importante demostrar la compasión y la empatía desde el principio.
- Ser transparente. Proporcionar información precisa y sincera, que incluye estar abierto a lo que se conoce y lo que se desconoce acerca de la crisis.
- No especular, suponer, o hacer promesas prematuras que puedan tener consecuencias más tarde.
- Satisfacer las necesidades de los medios de comunicación, además de ser accesible y proporcionar actualizaciones regulares sobre la crisis.
- Presentar un mensaje unificado, ya sea entre los portavoces de una organización o a través de varias organizaciones que están coordinando una respuesta a la crisis.

Todos los puntos anteriores nos permiten ver que un portavoz debe fijarse principalmente en tres actores: el público afectado, los medios de comunicación y las organizaciones aliadas a nuestra organización. De tal manera que todos los mensajes deben cuidarse de acuerdo al público al que van destinados, para lograr de esta manera que aquello transmitido por la organización en crisis sea comprendido y tenga un mayor impacto para lograr éxito en lo comunicado.

Un vocero debe evitar dar opiniones propias, ya que cualquiera de ellas pueden ser usadas en contra de la situación y afectar aún más. Así que se debe tratar de ser lo más objetivo posible y repetir la información oficial cuantas veces sea necesario. Es preferible que la gente se aprenda las declaraciones de memoria a que encuentren puntos desfavorables en las diversas opiniones que el portavoz pueda generar.

Si ya de por sí cualquier contingencia es perjudicial para las personas u organizaciones y ello conlleva a hacer diversos planes para reactivar su trabajo, lo que se dice en torno

al suceso es aún más complicado y difícil de evitar. Por ello el papel del portavoz es vital para manejar la comunicación y hacer que los diferentes públicos conozcan las versiones oficiales y dejen de lado los rumores.

En el caso de la Influenza AH1N1, los voceros fueron parte fundamental, ya que a través de ellos pudimos mantenernos informados de todo lo que acontecía. El gobierno trató de identificar desde el principio tanto a las instituciones como a los individuos que fungirían como portavoces para evitar que la información pasara de un lado a otro. Ésta fue una gran estrategia para que la información durante esta crisis se mantuviera lo más controlada posible.

“La vocería ha sido un elemento sustancial de la estrategia de comunicación de riesgos que tiene como propósito fortalecer la credibilidad de las autoridades de salud, con mecanismos de coordinación intra e interinstitucional, y favorecer la capacidad oportuna de respuesta ante la demanda de información para respaldar las acciones puestas en marcha. La Secretaría de Salud Federal, desde el inicio de la contingencia, construyó una línea de acción, en la cual, **el principal vocero fue el Secretario de Salud** quien día a día, a través de conferencias de prensa, atendió las necesidades informativas planteadas por los reporteros de los medios nacionales e internacionales. Por su parte, en cada una de las entidades federativas se nombró a un vocero oficial generalmente el Secretario de Salud Estatal, quien informó sobre las diferentes situaciones de la influenza que se vivieron en el nivel local.”<sup>73</sup>

Como se observa, el principal vocero durante la contingencia fue el Secretario de Salud José Ángel Córdova, quien en diversas ocasiones tuvo errores al dar la información y los cuales fueron muy criticados. La mayoría de las equivocaciones que tuvo fueron durante las primeras conferencias de prensa, con lo cual se puede notar que el gobierno no estaba del todo preparado ante una crisis de tal magnitud, así que al principio se

---

<sup>73</sup> *Op. Cit. Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia.* P. 10.

arrastraron los errores que el gobierno cometía constantemente durante un suceso inesperado.

Además de la figura del Secretario como vocero hubo varias figuras públicas, sobre todo investigadores y académicos que sirvieron como portavoces en repetidas ocasiones: Carlos Olmos, vocero de la Secretaría de Salud, Guillermo Ruiz Palacios, fundador y jefe del Departamento de Infectología del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición “Salvador Zubirán” y Miguel Ángel Lezana, director general del Cenavece, ya que todos ellos sabían informar de manera adecuada y daban credibilidad al público.

Cabe mencionar que cuando el Secretario o los personajes principales de la contingencia no tenían tiempo de dirigirse al público o a los medios de comunicación se designaban suplentes que cumplieran con las funciones y mantuvieran a la sociedad informada y alerta de todo lo que acontecía en torno al tema.

La vocería del gobierno estuvo siempre acompañada por dos documentos estratégicos: Mensajes Clave y Mensajero de la Salud, los cuales informaban constantemente por medio de Internet todo lo que acontecía con relación a la Influenza AH1N1. Mediante estos documentos en línea las personas podían tener acceso a los puntos más importantes sobre el suceso, medidas preventivas y páginas principales para conocer acerca del virus y su impacto. De tal forma que estos datos ayudaron a complementar los mensajes de los voceros, o bien, no depender sólo de las conferencias de prensa para saber cómo actuar, puesto que estos sitios daban las indicaciones básicas para sobrevivir a tal pandemia.

Tanto los portavoces como los PIO's pertenecen la mayoría de veces a los comités en casos de crisis que las organizaciones forman antes o durante la contingencia. Por tal razón es importante conocer qué otros actores son esenciales estratégicamente en sucesos de peligro y qué tan bueno es contar con un grupo de apoyo en estos casos.

### 4.3 Comité de crisis

El grupo más sonado durante una crisis es sin duda el Comité de crisis, el cual funge como el principal organizador de las estrategias que deben seguirse durante un percance. Cada organización debe contar con un equipo de trabajo que respalde a la empresa durante esta etapa y que pueda recaudar la información más importante para solucionar el problema.

La mayor parte del tiempo, este comité está formado por empleados bien posicionados en la empresa y algunas veces también lo forman personas externas que funcionan como asesores y estrategas, ya que siempre es importante contar con gente no ligada a la empresa para tener enfoques más objetivos y neutrales.

Es importante que toda organización actúe previo a la crisis, es decir, esté preparada con equipos que sepan actuar cuando surja un problema. Es aquí donde los Comités tienen su importancia, los cuales no sólo deben tener expertos sino líderes preparados para actuar ante cualquier situación y cuidar tanto a la gente interna como a la externa.

“La principal función del Comité de Crisis será analizar la situación y tomar las mejores decisiones que ayuden a anticipar y/o contener los impactos colaterales que una crisis trae consigo, tanto en los efectos a las operaciones como los impactos a la reputación. Las mejores prácticas en materia de crisis recomiendan que el Comité de Crisis reciba capacitación por lo menos una vez al año.”<sup>74</sup>

Por lo anterior, es importante que el Comité de Crisis esté formado por expertos de diversas áreas, los cuales estén involucrados con la organización al cien y conozcan todo acerca de ésta. Esto servirá para facilitar el manejo de la crisis por parte del equipo, ya

---

<sup>74</sup> Islas, Octavio y Gabriela Hernández (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México: Razón y Palabra, 1ª ed. P. 170.



que las tomas de decisiones deberán realizarse en lapsos breves y considerando todos los escenarios posibles.

“La base de un eficiente sistema de respuesta ante crisis radica en la existencia del Comité de Crisis, que regularmente está integrado por aquellas funciones representativas de la organización (Dirección General, Finanzas, Operaciones, Comercial, Jurídico, Comunicación, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Cadena de Suministro, etc.).”<sup>75</sup>

Las áreas anteriores son sólo algunos ejemplos de los departamentos que deben estar ligados al Comité de Crisis. Esto variará dependiendo el giro de la organización, ya que pueden existir áreas que sean aún más relevantes que las ya mencionadas.

Debe ponerse énfasis en la importancia de mantener preparado al comité antes de la crisis, pues este grupo será el respaldo de la organización en momentos de tormenta y si sus integrantes logran embonar perfectamente será más fácil al momento de tomar decisiones, de las cuales depende el éxito del suceso.

En el Comité debe existir equilibrio entre el conocimiento y la capacidad de decisión, si bien son cosas diferentes debe trabajarse para conjuntarlas y permitir que cada miembro del Comité cuente con ellas. Así serán mayores las probabilidades de que las estrategias realizadas por este grupo puedan reorientar a la empresa hacia un buen camino.

El trabajo de un Comité de Crisis conlleva una serie de funciones, las cuales resume de manera fácil y breve Fernando Martín en su libro *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*:

“Creación de un Comité Asesor de Comunicación, formado por la Presidencia o Dirección General, Dirección de Comunicación, Consultor externo y Técnico especialista

---

<sup>75</sup> *Ibíd.* P. 169.

en cada tema a tratar que: Sea dirigido por un sólo Portavoz de la organización; convenza de la necesidad de Comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las Comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de Comunicación e Imagen pública; esté en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación.”

Como se puede observar, el Comité está totalmente ligado a la figura del Portavoz y al Gabinete de Comunicación, en el párrafo anterior no se cita al Oficial de Información Pública, ya que como habíamos mencionado antes es un personaje que puede ser suplido por otros actores.

Dentro del Comité existen varios miembros, los cuales deben organizarse desde un principio y dividirse las tareas para eficientar el trabajo y agilizar todos los procesos para contener la crisis, o bien, prevenirla. Por tanto, desde el inicio debe existir un coordinador y varios responsables que desempeñen funciones de acuerdo a su conocimiento y experiencia. Es de suma importancia contar con gente que sea tolerante a la frustración y sepa trabajar bajo presión, ya que este tipo de puestos generan mucho estrés si no se tiene suficiente inteligencia emocional.

“Al comité de crisis puede añadirse la ayuda del Grupo de Asesores, o Grupo crítico de consulta, compuesto por expertos y consultores y que no tiene ningún poder de decisión: tiene por única función guiar a al(los) que toma(n) decisiones sometiéndole(s) sus reflexiones (análisis de la situación, previsiones en cuanto a su evolución, evaluación de las decisiones tomadas, orientaciones futuras, etc.). El interés principal de este grupo reside en el distanciamiento crítico que mantiene respecto a los acontecimientos. No estando expuesto al hervor de la actualidad, ni limitado por los imperativos de la acción, este comité goza de una gran libertad de espíritu. Se encuentra en la posición de observador objetivo y racional. De ahí la pertinencia de sus puntos de vista; por sus

validaciones, este grupo fortalece la elección de alternativas al que toma decisiones, y le da seguridad; proporciona, en fin, ejes de reflexión e informaciones, que podrán, útilmente, ser comunicadas a los públicos de la empresa.”<sup>76</sup>

Como se había mencionado antes, es importante que en todo comité existan personas externas a la organización, los cuales por lo general fungen como asesores de los demás miembros, ya que sus ideas, opiniones y análisis tienen un enfoque más objetivo y neutral. Éste puede permitir que las decisiones que se tomen sean lo más objetivas posibles para evitar errores más grandes a futuro, los cuales podrían existir con más facilidad si en el comité sólo existieran empleados de la organización, ya que sus puntos de vista están totalmente determinados por las experiencias diarias en su entorno laboral.

El comité debe estar preparado no sólo con un manual elaborado previamente, sino con procesos prácticos, los cuales permitan que las personas encargadas actúen de manera correcta cuando ocurra el problema real. Para esto existen las simulaciones de crisis, mediante las cuales el equipo se puede preparar previamente y puede hacer varios ejercicios para medir tiempos, factores, emociones y se visualice quiénes son las personas con más inteligencia emocional y destreza ante momentos de presión y estrés.

“Como ventajas pueden enumerarse, primero, la mejora de la lógica del sistema: las simulaciones permiten descubrir los puntos débiles de un procedimiento definido in abstracto y tomar las medidas correctoras necesarias; segundo, la formación acelerada: la puesta en situación implica al individuo y le ofrece un aprendizaje y un enriquecimiento personal por supuesto superiores a los ofrecidos por una exposición teórica; tercero, el reforzamiento de la cohesión: estas sesiones permiten formar a los individuos para un trabajo por equipos estrechamente unidos, flexibles y creativos y permiten no sólo reforzar un espíritu de colaboración, sino también fortalecer los contactos con los que intervienen desde el exterior; finalmente, las simulaciones favorecen el espíritu de iniciativa en el seno de la empresa: su aprendizaje sobrepasa el estricto marco de la

---

<sup>76</sup> *Op. Cit.* Piñuel Raigada, José Luis. P. 23.

gestión de crisis y llega hasta el sistema de valores de cada uno. Es completamente otro modo de colaboración el que aquí se propone, se inicia, se establece.”<sup>77</sup>

Sin duda, las simulaciones de crisis ofrecen varios aspectos favorables al Comité de crisis, ya que su preparación debe ser excelente para saber actuar de mejor manera ante lo inesperado, este tipo de prácticas ayudan a cohesionar al equipo y saber explotar lo mejor de cada miembro, pues en este tipo de situaciones se conoce quiénes son los líderes, estrategas, guías e individuos propositivos que permitirán hacer de la crisis un caso exitoso.

## El año que México simuló una epidemia de influenza



Foto: David Cilia / contralinea.mx

**En 2006 se contuvo a los manifestantes que exigían vacunas antivirales; el Ejército, la Armada y las policías estatales se movilizaron; algunos de sus elementos custodiaron las reservas estratégicas de medicamentos. Se cerraron vías federales y estatales y se decidió cerrar las escuelas; las conferencias de prensa tuvieron por objeto tranquilizar a la opinión pública y a empresarios. Todo fue parte de una representación. El montaje estuvo a cargo de la Secretaría de Salud tres años antes de que el gobierno federal decretara, en abril de 2009, la existencia de un nuevo virus de influenza que atacaba a los mexicanos**

Un año antes de que funcionarios del gobierno mexicano y sus dependencias se encontraran con sus homólogos de Estados Unidos y Canadá en el cuartel del Comando del Norte, en distintos puntos del territorio mexicano se llevó a cabo un simulacro nacional para evaluar la capacidad de respuesta ante una pandemia de influenza. Esto ocurrió el 10 de octubre de 2006.

<sup>77</sup> *Ibíd* P. 21.

El Ejercicio Escudo Centinela, diseñado por el Comité Nacional para la Seguridad en Salud, tuvo por objetivo realizar actividades de preparación y respuesta ante una pandemia de influenza a nivel nacional; fue dirigido por el especialista en epidemiología Miguel Betancourt Cravioto.

Conforme a la información del sitio electrónico del Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades (Cenavece), el simulacro se realizó el 10 de octubre de 2006, de las 8:00 horas a las 17:00 horas, de forma simultánea en Chihuahua, Hidalgo, Tabasco y el Distrito Federal.

Participaron en su organización y ejecución por parte de la Secretaría de Salud, el Cenavece, la Dirección General de Epidemiología, la Comisión Federal de Protección contra Riesgos Sanitarios, el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos, entre otros.

Además, intervinieron las secretarías de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; de Gobernación, con el Instituto Nacional de Migración; de Seguridad Pública, con la Policía Federal Preventiva (PFP); de Comunicaciones y Transportes, con la Dirección General de Aeronáutica Civil; de Marina, y de Hacienda y Crédito Público, con la Administración General de Aduanas.

También se integraron el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y el de Villahermosa, así como los servicios de salud y los Laboratorios Estatales de Salud Pública de las entidades involucradas en el ejercicio.

El ejercicio reunió a “más de 2 mil 300” personas de diferentes instituciones, “entre organizadores, jugadores y actores”. Hubo actividad en 39 unidades médicas de primero, segundo y tercer nivel.

El *Informe ejecutivo*, con fecha del 2 de febrero de 2007, describe en su página 38 que cada institución y entidad planteó diferentes escenarios que simularan un peligro para la seguridad de las instituciones, de los insumos y del personal operativo.

De ese modo, bajo el Ejercicio Escudo Centinela hubo manifestaciones de actores que caracterizaron a pacientes, maestros, sindicalistas, líderes de barrio y población que exigía vacunas, medicamentos, atención médica y medidas de protección para el personal de salud.

Los “manifestantes” se presentaron en el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias, en el Centro de Salud San Felipe y en los hospitales Lázaro Cárdenas y Salvador Zubirán en Chihuahua; en el hospital Rubén Leñero, en la Clínica Naval Sur de la Secretaría de Marina. Lo mismo ocurrió en la Jurisdicción Sanitaria de Balancán en Tabasco, en el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos (Indre), en las oficinas centrales del Centro Nacional de Farmacovigilancia, así como el Laboratorio Estatal de Salud Pública (LESP) de Hidalgo.

También se cerró la carretera Ixmiquilpan-Tasquillo y se realizó un mitin en la presidencia municipal de esa localidad. En el Distrito Federal se simuló el cierre de la Calzada de Tlalpan frente al Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias. Un grupo de actores se presentó ante el Hospital General de Balbuena para exigir medicamentos y vacunas; el personal brindó “atención y controló el ánimo de los manifestantes”.

En el curso del ejercicio se instalaron centros de Atención y Aislamiento con insumos federales en las entidades afectadas. El Cenavece, que coordinó al IMSS, al ISSSTE, al Hospital General de México y el Hospital General Manuel Gea González, instaló carpas en la explanada del Estadio Azteca.

El informe de evaluación concluye que las manifestaciones y demandas por parte de la población y de los grupos estratégicos que se simularon en este ejercicio “representaron un desafío” para los directivos de las instituciones, así como para los representantes municipales, que “encontraron estrategias y mecanismos” para proporcionar información adecuada y “negociar” el resguardo institucional.

Asimismo, refiere que se puso a prueba a los cuerpos de seguridad de cada institución, “que más de una vez se vieron rebasados por los manifestantes”, lo que requirió la coordinación entre las policías municipales, estatales y autoridades de Protección Civil.

Para evaluar el manejo adecuado de la reserva estratégica se preparó un escenario en el que los insumos (equipos de protección personal, antibióticos y Oseltamivir) se resguardaban en la Dirección General de Epidemiología (DGE) y que simulaba el Campo Militar 1.

En la Fase de Puesto de Comando, las entidades participantes solicitaron el envío de insumos de la reserva estratégica. Por ello, al inicio de la Fase de Escala Real, tres convoyes salieron de la DGE con destino al Indre, al AICM y al LESP en Pachuca, Hidalgo. Al mismo tiempo, la reserva estatal de Hidalgo partió de Tizayuca para abastecer medicamentos en los sitios donde se confirmaron los primeros casos de influenza pandémica.

Se simularon los embarques de esos insumos hacia Hidalgo y Tabasco, desde el Distrito Federal, y se respetó el tiempo previsto para su arribo. La reserva estratégica estuvo bajo la coordinación y resguardo de la Secretaría de Seguridad Pública, por la PFP, que escoltó los vehículos que la trasladaron por las rutas preestablecidas.

El *Informe* de febrero de 2007, que evalúa al Ejercicio Centinela, describe que las actividades de los elementos de la PFP se desempeñaron conforme a sus manuales de procedimientos ante los intentos de asalto y cierres de carreteras por la población que demandaba vacunas y medicamentos.

En Hidalgo se probó la respuesta de los cuerpos de seguridad para salvaguardar la reserva estratégica de un intento de asalto. El informe considera que “se identificó una respuesta oportuna de la PFP, coordinada con la Policía Estatal y la Municipal de Ixmiquilpan”.

Las medidas que adoptó el gobierno federal el 28 de abril de 2009, ante la declarada pandemia de influenza A/H1N1 siguieron la pauta del simulacro nacional para evaluar la capacidad de respuesta ante una pandemia de influenza del 10 de octubre de 2006. El Ejercicio Escudo Centinela simuló un escenario en el que la Secretaría de Educación Pública solicitaba información respecto de la conveniencia de cerrar las escuelas, así como la sintomatología de influenza pandémica que los profesores debían considerar para aceptar o no a los alumnos.

Tres años después, el 25 de abril de 2009, y ante la confirmación oficial del brote de un nuevo tipo de influenza, se determinó la suspensión de clases en todos los niveles educativos. El 2 de mayo, el gobierno estadounidense anunció su decisión de cerrar 400 centros educativos en previsión de un ataque de influenza, la mayoría en Texas.

Para probar el manejo de la información a la población y a los “grupos estratégicos”, el Ejercicio Escudo Centinela diseñó escenarios, como la realización de una reunión extraordinaria del Comité Nacional para la Seguridad en Salud en las instalaciones del Cenavece; se simularon conferencias de prensa con la finalidad de orientar, informar y “generar tranquilidad” en la población en las distintas entidades.

También se “actuó la presencia de representantes de medios de comunicación” en las instituciones donde la población demandaba medicamentos y atención. Se elaboraron y difundieron trípticos informativos en los hospitales; se informó a la población a través de los medios de comunicación sobre la influenza pandémica y se elaboraron boletines donde se prevenía contra “vacunas peligrosas y medicamentos falsos”. Asimismo, el simulacro incluyó representaciones de

reuniones de autoridades y empresarios para responder a sus inquietudes sobre el virus y sus estragos.

Probablemente, las únicas grandes diferencias entre el simulacro de octubre de 2006 y los acontecimientos de abril de 2009 radican en que, el 26 de abril de 2009, el Banco Mundial anunció la asignación “inmediata” para México de 25 millones de dólares, un adicional de 180 millones para asistencia a largo plazo para responder frente a los brotes y asesoría de otras naciones que han tenido a crisis similares.

La segunda sería la falta de información oficial que previniera a los ciudadanos contra la existencia de vacunas peligrosas y medicamentos falsos. No hubo esa información.

### **Evaluación internacional**

El observador de Argentina –el informe no identifica ni nombre ni cargo diplomático– comentó que el manejo de los medios de comunicación durante el ejercicio fue un asunto “muy delicado”, ya que una información inadecuada podría causar pánico en la población. Por ello, propuso un vocero único que mantenga siempre “el control de la información” y evitar usar tecnicismos ante la prensa; sugirió boletines de prensa al momento de las conferencias.

El observador de Francia propuso sensibilizar a algunas autoridades en la importancia de delegar funciones ante una contingencia. Por su parte, el observador de Canadá comentó la necesidad de capacitar a “algunos médicos” para fortalecer el apego a las normas básicas de protección a la salud, como el uso correcto de mascarillas, de guantes y el lavado de manos. También sugirió elaborar un manual operativo para el uso de equipo de bioseguridad.

La conclusión del informe sobre el Ejercicio Escudo Centinela es que generó información de valor sobre la oportunidad y alcance de las medidas de respuesta (y el razonamiento detrás de ellas), llevadas a cabo por las instituciones participantes.

Fuente: **Egremy**, Nydia (2010). *El año que México simuló una epidemia de influenza*. Consultado en <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/04/25/el-ano-que-mexico-simulo-una-epidemia-de-influenza/>



#### 4.4 Gabinete de Comunicación

A lo largo de este capítulo hemos ido describiendo cada uno de los actores principales cuando ocurre una crisis, algunos de ellos no son utilizados en algunos países, o bien, las funciones de algunos están implícitas en las de otros que son más escuchados casi siempre como el Comité de Crisis o el vocero. Sin embargo, lo correcto sería que toda organización contara con todos los grupos o personas esenciales para una crisis, de tal forma que existiera mejor reacción ante un percance y las funciones estuvieran bien delimitadas para tener un mayor porcentaje de éxito seguro.

En el caso del Gabinete de Comunicación, éste se ocupa en algunos países, sobre todo en España donde la investigación en Comunicación está muy desarrollada y por tanto hay diversos indicios de éxito en las crisis presentadas en dicho país. En el caso de México, suele llamarse Gabinete de Prensa y se ocupa casi siempre en la política, así que en temas de crisis los asuntos de comunicación los ve el mismo Comité o alguna persona encargada de las estrategias comunicativas, no necesariamente un solo grupo enfocado en ello.

“El gabinete de prensa es el encargado de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o, simplemente, para sus productos, o lo que es lo más importante, un vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de que lo que es, existe.”<sup>78</sup>

El Gabinete de Comunicación debe cumplir las funciones anteriormente citadas durante una crisis, ya que su principal objetivo será estudiar lo que dicen los medios de

---

<sup>78</sup> **Tomás** Frutos, Juan y Ana María Marín Conesa (2003). *Las relaciones con los medios: El funcionamiento de los gabinetes de prensa*. España: Universidad de Murcia. Consultado en: <http://redi.um.es/campusdigital/cultural/medios-de-comunicacion/7821-las-relaciones-con-los-medios-el-funcionamiento-de-los-gabinetes-de-prensa->

comunicación y la opinión pública para poner en marcha estrategias encaminadas a reconstruir la imagen de la organización y lograr que el impacto no sea tan fuerte.

Según Juan Costa, uno de los teóricos más importantes de comunicación institucional en España, los Gabinetes de Comunicación deben cumplir los siguientes objetivos:

- Destacar la verdadera identidad de la empresa.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa.
- Reducir, al máximo, el número de mensajes involuntarios.
- Atraer la predisposición del mercado de capitales.
- Mejorar la actitud y el rendimiento de los cuadros.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Reflejar la evolución de la empresa.<sup>79</sup>

Durante una crisis el Gabinete de Comunicación no debe verse como algo ajeno, ya que deberá formar parte del Comité de Crisis. Será más bien un especialista en el área de comunicación, aspecto muy importante durante problemas organizacionales pues el éxito depende en gran medida de lo que diga la empresa, lo que se opine de ésta y lo que terceros informen de ésta. Es precisamente en este punto donde este gabinete debe crear las mejores estrategias junto al Oficial de Información Pública, quien fungirá como el líder y la cabeza de la comunicación en el Comité de Crisis.

El Gabinete de Comunicación puede estar conformado por personas del departamento de Comunicación de la organización, así como por consultores externos y ajenos a ésta. De tal forma que puedan crear diversos enfoques que permitan transmitir mensajes creíbles, confiables y con impacto a largo plazo, los cuales puedan permanecer en el colectivo mental y permitan borrar las dificultades de la crisis en poco tiempo.

---

<sup>79</sup> *Ídem*

En el caso de los consultores que participan en los Gabinetes de Comunicación, según Octavio Rojas, consultor Senior de la agencia de comunicación y relaciones públicas Weber Shandwick Ibérica, “El papel esencial del consultor de comunicación es cuidar la imagen corporativa. Es indispensable que se haga un manejo de información sensato. Considera también que el consultor de comunicación debe:

- Reunir toda la información posible.
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.”<sup>80</sup>

Todo lo anteriormente mencionado debe ser cumplido tanto por los consultores que participan en el Gabinete de Comunicación, como por los mismos empleados inmersos en la organización e integrantes de dicho gabinete.

Estas reglas básicas de comunicación permiten que una crisis dure menos y tenga mayores probabilidades de éxito, ya que se controla la información, la manera de relacionarse con los medios de comunicación y públicos más importantes, se analizan todos los mensajes en torno a la reacción de la organización y se ponen en práctica las mejores estrategias para realzar la imagen de la empresa y conservar el renombre.

---

<sup>80</sup> **Tejada** Sobrino, J. C. y Valencia Pajón, A. (2008). *Demasiada lluvia sobre el Paraíso*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. P. 28.

Según un estudio en España: “La formación más frecuente de quienes trabajan en gabinetes de comunicación es la de periodista. La mayoría (el 71,43 por ciento) son licenciados en periodismo, mientras que sólo el 5 por ciento han estudiado publicidad y relaciones públicas o comunicación audiovisual. El porcentaje restante se refiere a otras profesiones tan dispares como profesor de enseñanza, economista, informático o ciencia política. Asimismo, hay personas que desempeñan su trabajo en gabinetes de comunicación y que su única formación es bachillerato (concretamente, el 9,5 por ciento).”<sup>81</sup>

Es importante conocer quiénes conforman los Gabinetes de Comunicación, ya que su formación e ideología tienen que ver mucho con su manera de afrontar las crisis. En el caso de México, aún estamos muy atrasados en temas de Comunicación, lo cual habla de que muchos de los gabinetes aquí están conformados por personas de todos los campos y que apenas comienza a valorarse el trabajo de profesionales especializados en temas de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas que tienen una formación mucho más enfocada a temas de crisis, los cuales pueden ser muy valiosos en un futuro para momentos de inestabilidad como lo ocurrido en la pandemia de Influenza en 2009.

A pesar del retraso en temas de Comunicación, la crisis del 2009 nos hace reflexionar sobre la manera en que el país está avanzando y sobre las relaciones que se han forjado y han permitido que nos asesoren instancias importantes mundialmente. Como claro ejemplo, la pandemia de Influenza AH1N1 en 2009 tuvo alianzas estratégicas que permitieron al gobierno estar asesorado en temas de comunicación: “En materia de alianzas estratégicas internacionales, la OPS y el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades de Atlanta (CDC), brindaron capacitación y asesoría para el diseño de la estrategia de comunicación de riesgos, la captura y análisis de la información periodística y para los voceros oficiales de las instituciones del sector salud.”<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> *Op. Cit. Islas*, Octavio y Gabriela Hernández (2013). P. 132.

<sup>82</sup> *Op. Cit. Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia*. P. 12.

“Por otra parte, el Grupo de Trabajo de Seguridad Global en Salud (GHSAG por sus siglas en inglés) integrado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y México; que tiene por objetivo construir una red de comunicación rápida para lograr una respuesta en caso de crisis; trabajó a través de conferencias telefónicas, informando sobre la situación epidemiológica de cada uno de los países y alineó los mensajes clave para la población.”<sup>83</sup>

Como se puede observar, México estableció varias alianzas en cuestiones de comunicación, por lo cual el manejo de su crisis estuvo respaldado por instancias con experiencia en casos catastróficos y con equipos de comunicación que sabían precisamente qué decir y cómo actuar. Así que su Gabinete de Comunicación en este caso fungió más con ayuda internacional y es una estrategia de primer nivel que seguro seguirá usando para percances futuros.

En el aspecto interno, México hizo un equipo con diversas instancias del país para lograr alinear los mensajes y tener estrategias nacionales que siguieran determinados patrones comunicativos: “El Grupo de Trabajo Interinstitucional de Comunicación en Salud integrado por las instituciones del Sistema Nacional de Salud: Secretaría de Salud, Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), Secretaría de Marina (SEMAR), Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y Petróleos Mexicanos (PEMEX); reorientó su trabajo con la finalidad de fortalecer la estrategia de comunicación de riesgos establecida durante la contingencia.”<sup>84</sup>

Para lograr que todas estas instituciones siguieran la misma línea se hicieron reuniones semanales que permitieron mantener en contacto directo a todos los representantes, lo cual deja ver que para lograr que una estrategia comunicativa funcione correctamente

---

<sup>83</sup> *Ídem.*

<sup>84</sup> *Ídem.*

es necesario estar en constante comunicación y establecer parámetros que se cumplan para evitar caer en errores o desinformar a los distintos públicos.

Ahora que se conoce a todos los integrantes vitales para manejar la comunicación de crisis, entre ellos es importante que se desarrollen habilidades de liderazgo, no sólo de dirección y manejo de grupos. Por tal razón el siguiente apartado define detalladamente todo lo que un líder debe tener para lograr manejar una crisis con éxito y asegurar con ello el futuro de la organización.

#### **4.5 Perfil detallado del líder**

Los líderes son individuos que poseen muchas capacidades, las cuales son difíciles de describir detalladamente, ya que depende la situación en la que se encuentren para poder definir si utilizan o no determinadas características de su personalidad.

Por tal razón, es importante mencionar que el presente trabajo ha buscado a partir de sus capítulos analizar sólo un tipo de líder: el perteneciente a la Comunicación en Casos de Crisis, aquél que da la cara ante problemas que implican muchas pérdidas para una organización como el daño a su imagen y reputación, lo cual tarda mucho en recuperarse y para lo cual se necesita una persona que cuente con ciertos atributos o características, mismas con las que se nace o bien se perfeccionan en el camino.

El cuadro siguiente ha sido una elaboración propia a partir del análisis de diversas teorías del liderazgo, estilos de comunicadores, rasgos del líder, comportamientos específicos y liderazgo situacional. Es una mezcla de todo lo que necesita cualquier líder y lo que forzosamente debe tener un líder encargado de casos de crisis, ya que tratar con situaciones de riesgo e impredecibles es complicado y más si se es la cabeza de todo.

Para detallar más cada característica, se optó por separar el cuadro en categorías, las cuales hablan de las diversas dimensiones en las que actúa una persona y por tanto en las que un líder debe desenvolverse a la hora de actuar. Así el aspecto intelectual,

emocional, social, ético, comunicativo, físico y estilo de liderazgo son los ejes por los cuales identificaremos si un líder es o no apto para un caso de crisis.

<b>Intelectual</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Conocimiento	-Los comentarios deben limitarse a lo que se conoce, por ello es importante dominar varios temas y tener un buen bagaje cultural. Mantener opiniones personales al mínimo.
Creativo	-Se deben de crear nuevas ideas para dar soluciones originales.
Responsabilidad	-Cumplir las promesas y ser responsable de las decisiones que se toman son vitales para mantener la confianza y credibilidad en la organización a lo largo de la respuesta y proceso de recuperación.
Eficiencia y efectividad	-Alcanzar un objetivo en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos.
Estimulación intelectual	-Permiten una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan.
Activos e innovadores en búsqueda de soluciones	-No se limitan, analizan hasta qué punto es posible convertirlas en oportunidades o lograr sus metas.
Deseo de dirigir	-Actitud positiva de guiar a los demás y alcanzar juntos los objetivos deseados
Iniciativa (despertar)	-Capacidad de generar acciones sin necesidad de estímulos externos -Deseo de progreso -Actitud proactiva -No complacencia -Perfeccionismo -Automotivación -Insatisfacción natural -Visión crítica -Autoexigencia -Curiosidad -Auto-capacitación
Visión (pensar)	-Capacidad de “diseñar futuros posibles” -Observación -Percepción -Sensibilidad -Inteligencia racional -Pensamiento lateral -Creatividad -Pensamiento abstracto -Imaginación -Pensamiento estratégico
Influencia (hacer)	-Capacidad de movilizar a otros -Autocontrol

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inteligencia emocional</li> <li>-Manejo de la comunicación oral, escrita, gestual, facial, corporal</li> <li>-Manejo de la “Imagen personal” (“marketing” personal)</li> <li>-Manejo de las relaciones interpersonales</li> </ul>
Convertir limitaciones en oportunidades	-Las barreras no deben existir para un líder, siempre debe ver las debilidades y amenazas como oportunidades para crecer y ser convertidas en fortalezas.
Se actualizan constantemente	-Estar preparados en diversos temas y especializarse en aquéllos que sean necesarios para el área en la que se desenvuelven.
Reacción racional y no emotiva	-Aceptación de las reacciones emotivas de las otras personas del grupo.
Mentalidad integradora	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr soluciones no evidentes.</li> <li>-Determinan lo sobresaliente.</li> <li>-Analizan la causalidad.</li> <li>-Imaginan el esqueleto de la toma de decisiones.</li> <li>-Logran llegar a una resolución final.</li> </ul>
Ambición y energía	-Siempre debe de ir por más en cada proyecto y utilizar todo lo que esté a su alcance para conseguir los objetivos.
Inteligencia	-Capacidad de elegir, entre varias posibilidades, aquella opción más acertada para la resolución de un problema.
Organiza el trabajo (fechas límite)	-Poner fechas específicas para cada persona de su equipo es fundamental, ya que se trabaja bajo metas definidas en tiempo.
Orientado al desarrollo	-Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.
Identificar la necesidad de cambio	-Analizar cuando sea necesario salir de una etapa para saltar a otra, cambiar procesos o reestructurar algo, lo cual permita crecer al equipo.
Actuar directamente sobre asuntos críticos	-No dar vueltas a las situaciones importantes, se deben tomar decisiones analizando todos los escenarios posibles y eligiendo aquéllos que permitan solucionar el problema de manera más fácil y con el mejor panorama a futuro.
Reducir niveles de incertidumbre	-Evitar preocupar a la gente avisando constantemente lo que ocurre en torno al problema. No dejar nada a la imaginación.
Competencia de exposiciones y experiencia	-Educación, posición, y el título ayuda a establecer competencia y experiencia; además, la experiencia previa en el trato con similares situaciones mejorarán la percepción de la competencia.
Anticipar críticas y ataques	-Estar preparado mentalmente para cualquier comentario que vaya en contra de nuestras acciones o pensamientos. Es importante saber qué responder y cómo actuar ante este tipo de situaciones.



<b>Emocional</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Tolerancia	-Respeto hacia las ideas de los demás. Es la capacidad de aguantar, soportar o aceptar.
Autoconfianza	-Es la capacidad para realizar una labor con seguridad y ánimo, gracias al conocimiento de las propias habilidades y a la actitud de confianza para afrontar circunstancias nuevas.
Motivador	-Impulsar a otros a crear cosas increíbles o que nunca hubieran imaginado, sacando lo mejor de sí mismos.
Paciencia	-Saber esperar y tomarse las cosas con tranquilidad, sin perturbarse en el intento.
Carismáticos	-Inspiran lealtad y respeto, confianza e inspiración.
Sinceridad y autenticidad	-Conlleva la aceptación, sin reparos, de otras personas y ser receptivo a sus ideas y creencias.
Firmeza	-Estabilidad y fortaleza que presenta un individuo como rasgo saliente de su personalidad.
Simpatía	-Estado positivo y agradable que permite influir en los otros y mantener buenas relaciones con su entorno.
Calmar los nervios en situaciones de alto estrés	-Mantener la calma en situaciones complejas o caóticas.
Sensibilidad	-Creciente del ejecutivo hacia la reacción que su propia conducta produce sobre los demás del grupo.

<b>Social</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Conocer equipo de trabajo	-Conocer bien a cada uno de ellos. -Valorar los diferentes niveles y destrezas del equipo.
Propósito común	-Integración del grupo.
Despertar conciencia del grupo	-Importancia y valor de resultados determinados y el modo de alcanzarlos.
Expectativas altas y positivas de los otros	-Elevan los niveles de autoconfianza de los demás y amplían sus necesidades de logro. -Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
Delegación de responsabilidades	-Ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
Agentes de cambio	-Influir en las personas y situaciones cuando sea necesario pasar a otro nivel.
Sentido comunitario	-Integración con el grupo en el que se desenvuelve, de manera que exista identidad y se logren cohesionar intereses.
Confianza y credibilidad del público	-Es fundamental comunicarse con el público de manera orientada a construir, mantener o recuperar la confianza.
Comportamiento de consideración	-Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.
Involucrarse, compartir, cooperar, desarrollar acción conjunta	-Crear unidad entre todo el equipo para luchar por los mismos objetivos y lograr que todos trabajen por los mismos intereses.

Manejar conflicto interno	-Cuando existen problemas se debe cuidar al grupo de manera interna, de tal manera que no haya separación de intereses que terminen con los objetivos grupales.
Seleccionar y ajustar recursos humanos	-Analizar las fortalezas y debilidades de cada integrante, de tal manera que se utilicen de acuerdo a las necesidades de la organización.
Ejemplo para los demás	-El líder es el pilar de todo el equipo, es aquella persona que inspira a los demás para conseguir el objetivo.
Preocupación por los otros	-No sólo se debe fijar en los objetivos, sino en las personas, aquello que buscan, desean, les mueve y les preocupa.
Desarrollar la coalición de apoyo	-Siempre es necesario estar respaldados por otras personas, las cuales puedan apoyar y complementar las habilidades de su equipo.

<b>Ético</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Sentido ético	-Hacer las cosas en forma correcta en cualquier circunstancia, siempre pensando en principios morales y valores.
Autoridad formal	-Ser reconocido como la persona que dirige, organiza y guía a otros en determinada situación.
Valores organizacionales	-Criterios unificados que compactan y fortalecen los intereses de todos.
Compromiso ético	-No prometer lo que no se puede entregar. Explicar las limitaciones de la situación y expresar que todo se está haciendo para mantener la respuesta en pista.
Honradez e integridad	-Dar a la gente la suficiente información y opciones para tomar decisiones apropiadas por lo que se sientan capaces en la emergencia.
Mantener reputación positiva	-La coherencia y consistencia entre el ser, el parecer, lo que se dice y lo que se hace.
Dedicación	-Mostrar dedicación por comunicar seguimientos regulares que informan sobre los avances, incluyendo éxitos y retos del proceso de recuperación.

<b>Comunicativo</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Oradores entrenados	-Prepararse para saber expresarse frente a muchas personas, públicos diferentes, medios de comunicación y situaciones de crisis.
Mensaje unificado	-Mantener un mensaje igual para todos los medios donde se exponga, a fin de que la información se cuide y no deje dudas entre los oyentes.
Diplomático	-Tener trato correcto y educado, decir las cosas de tal manera que no molesten a otros.
Diálogo abierto	-Comunicarse efectivamente
Facilidad de expresión	-Saber comunicarse adecuadamente y decir lo que se piensa de la mejor manera posible, logrando persuadir a los demás.

Lenguaje común, sin tecnicismos	-Utilice frases cortas y simples evitar vocabulario técnico.
Retroalimentación	-Ser interactivo -Hacer preguntas después de presentar puntos importantes. -Visión, metas y estrategias. - Descriptivo y no evaluatorio, un proceso según el cual uno comunica a otros las impresiones por él mismo percibidas, sin expresar un juicio valorativo sobre tal conducta.
Interactivo	-Construir los sentidos y significados que permitirán establecer acuerdos a través de sus conversaciones.
Negociador	-Tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada.
Comunicar visión	-El líder necesita transmitir una visión clara, coherente y creíble.
Vocero fundamental	-Atraer la cooperación requerida, la imagen favorable y propiciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
Representa la misión	-Es la persona que intercede ante terceros a favor de la misión.
Comunica necesidades	-Comunica a aquellas personas cuya cooperación la organización requiere, y sobre quienes no ejerce ningún control.
Generador de información relevante, confiable, clara y precisa	-El líder es responsable de proveer y facilitar la creación de estructuras, sistemas y tecnologías organizacionales.
Organizador de significados	-Acciones y la habilidad del líder para transmitir las ideas, visiones y planes, lo que enmarca y moviliza el significado para la organización.
Estilo y enfoque como comunicador	-Utilizar las palabras de acuerdo a la personalidad, para lograr ser más creíble e inspirar a quienes nos escuchan.
Manejo de información	-Cuando se habla de un tema es importante convertirse en un especialista del mismo, de tal forma que se puedan contestar todas las preguntas sin dudar y se tenga dominio del tema.
Selección de canales de comunicación	-Escoger qué medios son los mejores para transmitir la información, ya que de eso depende el impacto de los oradores y líderes.
Anuncio temprano	-El primer anuncio oficial debería llegar en tiempo real, con la mayor simplicidad y alcance posibles.
Transparencia en información	-La información debe ser veraz, comprobable fácilmente, completa y atenerse exactamente a los hechos.
Escuchar al público	-Las convicciones y creencias del público deben ser consideradas y aunque sean erróneas no deben ser ignoradas y mucho menos ridiculizadas.
Planificación previa	-Tanto antes como durante y después de una emergencia, una planificación previa capacita a

	responder más rápido y eficazmente a un desafío inmediato.
Corregir errores, aclarar rumores	-Nuca se debe dejar nada a la imaginación del público, por tal razón es importante corregir todo aquello que se esté dando a conocer fuera de nosotros y responder todas las dudas de la gente.
Informar con regularidad	-Mantener informado al público es vital para evitar que busquen por otros medios y eso ocasione ruidos en la comunicación.
Multiplicar los canales de comunicación	-Pensar estratégicamente qué medios tienen más relación con el tema suscitado, ya que a partir de ellos se mantendrá informada a la población y el impacto dependerá de cuánta gente nos escuche.
Monitorizar lo publicado	-Estar al pendiente de lo que se dice y cómo se dice de la organización, para armar las estrategias necesarias que nos respalden.
Empatía y mostrar preocupación	-Comparta su cuidado y preocupación por lo que otros están pasando en una crisis. Esto aumentará la probabilidad de que la audiencia va a escuchar y actuar sobre su mensaje.
Permanecer dedicado a la respuesta y recuperación	-No sólo se trata de dar una respuesta rápida a la crisis, sino pensar a futuro, de tal forma que la organización tenga una buena imagen y augure seguir creciendo a pesar de las fallas ocurridas.
Responder con calma	-Guardar siempre la compostura y responder de forma tranquila ante la gente. Así se demuestra que se domina el tema y que aquello que se dice es confiable y seguro.
No interrumpir cuando alguien más habla	-Si un hablante hostil domina, apelar a él o ella. Explicar que es importante para hacer frente a las preocupaciones de los demás en la habitación.
Mantener contacto visual y estar al tanto de expresiones faciales	-Un gesto o mueca en el momento equivocado puede crear una imagen muy negativa.
Mantener una buena postura	-Evite apoyarse en el atril y mantener una buena postura, aunque esté agotado.
Escucha activa	-Concéntrese en lo que la persona está diciendo y escuche ambos sentimientos y contenido.
Asertivo	-Expresar lo que se piensa, se siente, se desea o se necesita de una manera clara y oportuna.

<b>Físico</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Vestimenta/calzado	-Transmitir seguridad, confianza, seriedad, evitar lo ostentoso para verse más cercano a la sociedad.
Combinación de colores	-Se eligen de acuerdo al momento, cada color expresa distintas emociones.
Ajuste a modas	-Vestirse de acuerdo al contexto para dar confianza.
Accesorios	-Maletín, lapicera, agenda, reloj, notebook, anteojos, gemelos, celular, etc.

Aseo	-Mostrar siempre higiene y verse limpio para dar confianza (salud, piel, pelo, manos, uñas)
Peinado	-Debe expresar seriedad y confianza, sin olvidar la comodidad y el estilo, no caer en las extravagancias.
Figura	-Cuidar la alimentación y hacer ejercicio para ser un ejemplo a seguir.

Estilo de liderazgo	
Característica	Descripción
Dominante	-Asume la responsabilidad de las situaciones sociales, habla más que los otros participantes y controla las situaciones.
Penetrante	-Produce una impresión duradera y memorable en los interlocutores.
Relajado	-Destaca una forma sobria y ecuánime de interactuar.
Atento	-Escuchar a los demás haciendo contacto visual y asintiendo con la cabeza para mantener la conexión con el interlocutor.
Preciso	-Se caracteriza por ser específico y claro a fin de no dar pie a ambigüedades.
Democrático Participativo	-Decisiones tomadas con la participación del grupo.
Visionario	-Esboza un objetivo común que resulta movilizador.
Timonel	-Establece objetivos desafiantes y estimulantes.
De apoyo Paternalista	-Preocupación real por las necesidades de los subordinados, consigue una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
Orientado al logro	-Gran confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos.
Permisivo Transformador	-Consiste en delegar. Hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia.
Compromiso en toda regla	-Elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

Elaboración propia a partir de (**Ferrer** Juliana, Caterina Clemenza, Douglas Romero y Luis Rodolfo Rojas Vera (2000), Los líderes ante el desafío de lograr una comunicación efectiva (2006), **Tapia** García, Guillermo (2003), **Martin**, Roger (2007), **Arana**, Arnoldo (2010), **Robins**, Stephen (1996), **Roses** Periago, Dra. Mirta, **Cayón** Nieto, Arantxa (2009), **Rocamora**, Verónica (2012), **Ramírez** Arango, Julio Sergio (2007), **Reynolds**, Barbara (2012), **Huber**, Ing. Ladislao (2003)), enero de 2015.

En el caso de las crisis es de suma importancia que un líder cuente con la mayoría de estas características. Aunque es casi imposible que una persona posea tantas habilidades en diferentes ámbitos, sí se puede trabajar en el entrenamiento de cada característica para asegurar que las personas que harán frente a una contingencia estén preparadas y puedan levantar a su organización.

En la tabla descrita anteriormente vemos en primer lugar la parte intelectual, la cual es vital para cualquier líder, ya que a partir de ésta se utiliza la agilidad mental, la razón y la experiencia, pilares importantes para construir estrategias y crear escenarios favorables para controlar la crisis.

Después de esto se muestra la parte emocional, la cual es el extremo de lo mental, pues aquí se trabaja más con la intuición, sentimientos y partes blandas del ser humano, éstas se deben considerar pues en las crisis se trata todo el tiempo con personas, quienes son un mar de emociones que si no logramos conectar desde el principio, al dirigirnos a ellas no servirán de nada las estrategias que pongamos en marcha.

El aspecto social es también muy importante, ya que a partir de éste se define el poder de un líder. Si la gente afectada logra creer en él y la crisis se controla, depende del acercamiento que el líder cree tanto en su equipo como en el grupo afectado. De igual forma, el aspecto ético hablará de los valores que el líder logre transmitir a los grupos vulnerables, mediante los cuales demostrará la preocupación por el entorno y por mantener seguros a todos los afectados.

Al hablar de lo comunicativo, se debe de hacer énfasis en la preparación constante que el líder debe tener en este ámbito, ya que es el principal medio que asegura un buen manejo de la crisis. Si este aspecto no se domina, las probabilidades de que la crisis sea exitosa son muy pocas, pues el líder debe cuidar todos los canales de comunicación y hacer efectivo el uso de la misma al dirigirse al público afectado.

El aspecto físico (imagen visual) es un tema que no siempre es sobresaliente al hablar de líder, ya que se puede ver como un aspecto superficial para muchos críticos. Sin embargo, es importante mencionarlo pues ciertas características de este tipo muestran a la población confianza, credibilidad y seguridad, lo cual permite que un líder complementado otros aspectos, o bien, pueda tener más cercanía con la gente.

Por último se observan distintos estilos de liderazgo, los cuales representarían un escenario extraordinario para cualquier líder si contara con todos. Sin embargo, el escenario más real es que un líder pertenezca a máximo tres de estos, o bien, rescate características de varios sin llegar al dominio completo de uno solo.

Después de haber visto el recuento completo de las características principales de cada área que debe manejar un líder, a continuación se presenta un modelo con los puntos básicos (es importante considerar que para el aspecto comunicativo todo es esencial). Al igual que si te dijeran que en caso de emergencia guardarás las cosas esenciales para sobrevivir en una caja, el siguiente modelo es aquella caja en la que se guardan las características trascendentales para todo líder dispuesto a hacer de una crisis un caso exitoso y permitir de tal forma que la organización sobreviva.

### Perfil detallado del líder para la comunicación en casos de crisis



Elaboración propia, abril de 2015.

En el modelo anterior se observan diez aspectos fundamentales para el líder en la comunicación en casos de crisis. Es importante enlistar cada punto con su categoría y su función principal ante este tipo de situaciones:

- **Intelectual - Mentalidad integradora:** Analizar la situación, observar lo más importante, tomar decisiones y dar soluciones óptimas.
- **Emocional - Calmar los nervios:** Mantener la calma y tranquilidad ante situaciones de estrés para evitar entrar en pánico.
- **Social - Confianza y credibilidad del público:** Es importante generar confianza en el público, a fin de que crean en el discurso y no duden de la actuación como líderes.
- **Comunicativo**
  - **Orador entrenado:** Saber expresarse correctamente ante gran cantidad de personas, públicos diferentes y medios de comunicación en momentos de estrés.
  - **Mensaje unificado:** Cuidar la información utilizando el mismo mensaje en todos los medios.
  - **Retroalimentación:** Interactuar con el público, hablar de visión, metas y estrategias, ser más objetivo que subjetivo, a fin de expresarse sin juicios valorativos.
  - **Corregir errores, aclarar rumores:** Responder todas las dudas del público, a fin de no dejar nada a la imaginación y corregir todo lo que se diga en el exterior.
- **Ético – Honradez e integridad:** Dar la información suficiente y alternativas al público para que tomen sus propias decisiones con seguridad.
- **Físico – Aseo:** Cuidado personal para dar una buena imagen y confianza (salud, piel, pelo, manos y uñas).
- **Estilo de liderazgo – Relajado:** Al interactuar con el público debe ser sobrio y ecuánime, evitar nervios y estrés para responder de la mejor manera.

Este último capítulo logra analizar todos los tipos de líderes que nos encontramos en la comunicación en casos de crisis, los cuales deben contar con ciertos rasgos, estilos y personalidades que les permitan manejar adecuadamente una situación de contingencia y convertirla en un caso de éxito.



Para lo anterior, se realizó la propuesta de esta investigación mediante un perfil detallado, el cual puede servir a varias organizaciones, tanto públicas como privadas, las cuales entrenan líderes constantemente para situaciones como la ocurrida en 2009 que paralizó a todo un país: La Influenza AH1N1.

Esta propuesta puede ser el inicio de una investigación posterior que permita indagar más en aquello que se necesita para ser un líder en casos de crisis. Si bien el aspecto comunicativo es el que más se debe cuidar y resaltar siempre, es importante saber que los otros aspectos son también vitales para que un líder logre su misión y la de su organización.

## CONCLUSIONES

El tema de Comunicación en casos de crisis ha tenido poco desarrollo en México, por tal razón no se le ha dado suficiente importancia a su investigación ni a la preparación de los líderes que podrían actuar en situaciones de contingencia, tal y como la que vivió nuestro país en el año 2009.

El caso de la Influenza AH1N1 en 2009 fue muestra de una crisis organizacional. Esto al percibir a México como una organización conformada por diversas dependencias y con un equipo de gente que trabaja a diario por el desarrollo del país, la cual sufrió un acontecimiento imprevisto que afectó la vida de miles de personas tanto a nivel nacional como internacional, desestabilizó la economía del país y puso en entredicho la reputación de algunas personas y organismos públicos.

A pesar del poco manejo que tenemos sobre el tema de liderazgo en casos de crisis, nuestro país presentó en 2009 uno de los mayores retos en su historia al enfrentarse con una pandemia que lo puso en la mira mundial. Aún con esto, supo manejar de manera adecuada la contingencia utilizando sus puntos fuertes como organización, aprovechando las oportunidades del entorno, estrategias efectivas y líderes capaces de resolver problemas, por lo que fue reconocido como un caso de éxito en la Cumbre Mundial de Influenza en 2009.

Además de lo anterior, se demostraron otros factores influyentes como los medios de comunicación y las buenas relaciones diplomáticas por las que el gobierno se preocupó durante su gestión.

Lo anterior demuestra que las estrategias de nuestro gobierno estuvieron fundamentadas y se trabajó con los recursos humanos todo el tiempo. De tal manera que se comenzó a entrenar a las autoridades bajo la marcha y a complementar habilidades con las que ya contaban, además de las características de liderazgo situacional que presentaron pues se pudieron adaptar perfectamente al suceso.

Aunque en un principio hubo algunos conflictos pues los líderes principales improvisaban cuando estaban frente al público, con lo cual mostraban inseguridad y desconocimiento, en poco tiempo pudimos ver a líderes más maduros emocionalmente, con más herramientas al comunicarse y con más dominio del tema a la hora de dar su discurso y contestar preguntas.

A partir de que los líderes se veían más preparados se comenzó a observar la alineación de los mensajes y medios, los cuales permitieron que la población se sintiera más segura y confiada, al mismo tiempo que seguía las recomendaciones de sus gobernantes y se mantenía al pendiente de lo que estos comunicaban. En pocas palabras, el gobierno a través de sus líderes logró cohesionar al Estado, a la sociedad y a los medios de comunicación, el triángulo preciso que permitió salir en poco tiempo de la crisis y tener un proceso de recuperación económico más rápido del que se esperaba.

A pesar del panorama favorecedor para nuestro país durante esta crisis, también hubo varias ideas encontradas que hasta la fecha siguen poniendo en duda el nombre de las instituciones públicas nacionales. Una de las ideas que hasta hoy sigue sonando y con la cual se ha tenido que lidiar a lo largo de la investigación es el argumento de que dicha crisis nunca existió, es decir, que fue inventada.

Lo anterior es parte de diversas teorías de manipulación mediática, conspiración, caos, pánico, entre otras, las cuales son temas interesantes para desarrollar posteriormente. Sin embargo, para la investigación en curso, las diversas fuentes que se han consultado, no sólo oficiales sino de diversos teóricos y columnistas de opinión pública, parten de que la crisis de Influenza AH1N1 en 2009 sí existió y preocupó a todos los países, así como a organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Banco Mundial, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, entre otros, quienes demostraron aún con las exageraciones que pudiera adjudicárseles luchar por la vida de miles de personas a nivel mundial, así como salvaguardar la economía e imagen de los países afectados, en primera instancia el caso de México.

Tales opiniones de si la crisis existió o no demuestran la dificultad del manejo de una crisis, ya que se tiene que lidiar con un mundo de cabezas que piensan distinto y que si no se tiene cuidado pueden causar disturbios a lo ya planeado.

Al haber realizado la metodología de análisis de contenido (monitoreo de medios, análisis de encuestas y documentos) en la presente investigación, se llegó a comprobar la hipótesis, por lo cual se afirma que la comunicación en casos de crisis organizacional requiere de un líder con características comunicativas específicas, entre otras habilidades, las cuales permitan al líder gestionar la situación y representar a la organización con el mayor éxito posible.

La investigación muestra que la importancia de contar con líderes con determinadas características es vital para manejar cualquier crisis. Se debe tener siempre presente que los líderes que actúen en una situación de contingencia deben estar preparados y de preferencia deben ser elegidos previamente, de acuerdo a determinados rasgos que asegurarán en gran medida el éxito de la organización a la que representen.

Características comunicativas, emocionales, éticas, sociales, intelectuales, físicas y estilos de liderazgo son de suma importancia para todo líder que planea dedicarse a la comunicación en casos de crisis, o bien, para aquellas personas destinadas por su puesto a representar a una organización.

La propuesta de esta investigación logró recopilar los diez puntos más importantes con los cuales un líder en comunicación en casos de crisis debe contar, o bien, trabajar durante su entrenamiento. De tal manera encontramos que en la parte intelectual es importante contar con una mentalidad integradora para resolver los problemas y tomar las mejores decisiones, en el aspecto emocional se deben calmar los nervios para pensar con tranquilidad lo que se dirá y darle seguridad a quien nos escucha, la parte social habla de lo importante que es la confianza y credibilidad del público para que actúen conforme a lo que dicen los líderes, la parte ética se refiere a la honradez e integridad que debe mostrar todo líder al momento de informar, el aspecto físico como el aseo

también es vital para dar una buena imagen y transmitir confianza, así como mantener un estilo de liderazgo relajado para responder de la mejor manera.

Aunado a lo anterior, el aspecto comunicativo es prioridad para cualquier líder, ya que el orador debe estar entrenado para saber transmitir el mensaje de la mejor manera posible al público, tener un mensaje unificado que se transmita en todos los medios para evitar rumores, retroalimentación con la mayor objetividad posible al momento de interactuar con los receptores y corregir errores y aclarar rumores para no dejar nada a la imaginación y aclarar aquéllo extraoficial que se esté informando.

Ángel Córdova, Marcelo Ebrard, Felipe Calderón y Armando Ahued fueron los líderes principales durante la crisis de 2009. Durante este periodo demostraron tener varias de las características que se especifican en el cuarto capítulo, ya que todos ellos tuvieron:

- Dominio de los temas en los que estaban especializados.
- Supieron callar cuando era necesario para evitar confundir.
- Informaron todo el tiempo.
- A pesar de los problemas nunca se escondieron.
- Corrigieron sus errores inmediatamente.
- Mantuvieron la calma.
- Mostraron seguridad, confianza, firmeza y decisión.
- Se preocuparon por la sociedad.
- Dejaron ver no sólo su parte de autoridad sino su parte emocional.
- Fueron un ejemplo a seguir para muchos.
- Se involucraron en todos los procesos.
- Permitieron la interacción entre sociedad, medios y gobierno.
- Pensaron en primer lugar en la vida humana, a pesar de las pérdidas económicas que se presentaban a la par.
- Mostraron paciencia ante tantas opiniones encontradas.
- Supieron trabajar en equipo y guiar a los demás.

A pesar de que todos se encontraban en un puesto diferente y con especialidades muy distintas, lograron adaptarse a las demandas del momento, con lo cual demostraron tener liderazgo situacional y trabajar con la prioridad que en ese momento era salvar vidas.

Al indagar más en la presente investigación, se puede percatar de que a nuestro país le falta trabajar mucho para estar preparado ante una crisis. El hecho de que esta contingencia haya sido exitosa y se haya hablado a favor del manejo y líderes de México a nivel mundial, no quiere decir que estemos listos para recibir cualquier golpe de imprevisto. Pues si bien en esta ocasión los líderes demostraron ser buenos estrategas junto con su equipo, en otra ocasión pueden tener fracasos que les enseñen cuánto nos falta por aprender en crisis organizacionales.

Es bien sabido que en planes de comunicación en casos de crisis estamos muy alejados de los modelos extranjeros, quienes en cada organización cuentan con diversos planes de contingencia y se mantienen preparados ante cualquier inconveniente.

Al analizar el último capítulo e identificar a los distintos actores que participan en una crisis, podemos observar que nuestro país utiliza sólo a algunos de estos líderes, lo cual siempre queda resumido al portavoz y al Comité de Crisis, sin pensar en que un Oficial de Información Pública y un Gabinete de Comunicación pueden ser de gran ayuda para dividir tareas y sumar esfuerzos.

No sólo se debe trabajar con consultorías y asesores externos, aunque su apoyo es favorable para las organizaciones, la experiencia de sucesos como la crisis de 2009 nos enseña que urge tener líderes a nivel interno de la organización preparados para afrontar cualquier adversidad. Esto es vital ya que al momento de tener una crisis no existe el debido tiempo para preparar a la gente y por tanto se actúa con las carencias que hay.

México debe aprender con este tipo de crisis a prever situaciones de alto riesgo, las cuales no nos mantengan inestables y con futuros impredecibles. Es momento de invertirle más al liderazgo en nuestro país y a separar el concepto de jefe y líder, ya que

no todos pueden representar a ambos. Para ello será necesario identificar varias de sus características y se espera que esta investigación pueda servir como guía de lo que es un líder en diversas situaciones, como la crisis organizacional.

## ANEXO 1

### Monitoreo de medios

En la presente investigación se realizó un monitoreo de medios de los periódicos *La Jornada* y *El Universal*, los cuales son de los diarios con más tiraje en el país y con más ventas diariamente.

Al ser canales de comunicación que la gente frecuenta, se decidió analizar las noticias relacionadas con la Influenza AH1N1 ocurrida en 2009 en México, con el fin de utilizar lo referente a estrategias/ventajas, errores/desventajas, líderes principales, líderes secundarios, medios para comunicar y tendencia de las notas para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Por cuestiones de espacio, ya que el monitoreo fue extenso, se recomienda visitar el siguiente link <https://www.dropbox.com/s/fsdbzi16mdrjenm/Anexo%201.docx?dl=0> si se desea conocer cuáles fueron las noticias más trascendentales, el manejo que le dieron los diarios y el análisis detallado de cada nota, lo cual representa una elaboración propia a partir del monitoreo utilizado cotidianamente en Relaciones Públicas.



## ANEXO 2

### **Manual para la Preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza**

Durante la crisis de la Influenza AH1N1 en 2009, la Secretaría de Salud utilizó diversos documentos que han sido citados a lo largo de esta investigación. El principal fue el *Manual para la Preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza*, mismo que sirvió de guía para los temas que en esta tesis se abordan.

En este Manual se da una breve explicación de la Influenza, impactos económicos, pasos a seguir para el desarrollo de un plan de preparación y respuesta (diagnóstico, preparación, respuesta, recuperación y mantenerse alerta), lista de cotejo y anexo de comunicación. Este último es indispensable para el perfil del vocero, ya que da algunas características que permiten complementar el tema desarrollado.

Por cuestiones de espacio, ya que el Manual es extenso, se recomienda visitar el siguiente link <https://www.dropbox.com/s/82mbzqieym0ts4n/Anexo%202.pdf?dl=0> para conocer las estrategias a las que recurrió el gobierno ante la Influenza AH1N1, así como los parámetros más importantes al trabajar en comunicación en casos de crisis.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA

- **Blaxter**, Loraine (2002). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa, 351 pp.
- **Briones**, Guillermo (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas, 364 pp.
- **Ander-Egg**, Ezequiel, María José Aguilar Idañez (2009). *Cómo elaborar un proyecto*. Paraguay: Servilibro, 103 pp.
- **Center for Biopreparedness Education** (2011). *Crisis Communication Planning Workbook*. Creighton University Medical Center and University of Nebraska Medical Center, 35 pp.
- **Walters**, J. Donald. *El arte del liderazgo*. México: Patria Cultural, 1998, 74 pp.
- **Barquero** Cabrero, José Daniel, Mario Barquero Cabrero (2002). *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000, 394 pp.
- **Baena Paz**, Guillermina (2005). *Comunicación y liderazgo*. México: Publicaciones Cultural, 127 pp.
- **Palomo** Vadillo, María Teresa (2001). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC, 241 pp.
- **Yukl**, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación, 531 pp.
- **Casares** Arrangoiz, David (1994). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica. P. 23.
- **Cajiga** Calderón, Juan Felipe. *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Cemefi. P. 4.
- **Andrade**, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, 122 pp.
- **Saura**, Pilar (2003). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 473 pp.

- **Martín** Martín, Fernando (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: De la consultora a la Dirección de Comunicación*. España: Universidad Salamanca, 162 pp.
- **Losada** Díaz, José Carlos (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC, 160 pp.
- **Ramos**, Fernando (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas, 162 pp.
- **Túñez** López, Miguel (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo, 230 pp.
- **Costa**, Joan (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas, 114 pp.
- **Tapia** García, Guillermo (2003). *Para fortalecer el liderazgo directivo*. México: Coordinación Nacional del Programa de Escuelas de Calidad, 101 pp.
- **Robins**, Stephen (1996). *Teorías del liderazgo, Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall, 718 pp.
- **Cayón** Nieto, Arantxa (2009). *Comunicación de crisis en el marco de la preparación ante la pandemia de influenza en México: revisión de conceptos y estrategias*. México: Secretaría de Salud de Michoacán. P. 501-516.
- **Ramírez** Arango, Julio Sergio (2007). *El liderazgo del cambio en periodos de crisis: Principios y guías para la gestión exitosa del cambio organizacional*. México: Panorama Editorial, 150 pp.
- **Reynolds**, Barbara (2012). *Crisis Emergency Risk Communication*. EEUU: Centers for Disease Control and Prevention. 440 pp.
- **Organización Panamericana de la Salud** (2010). *Hechos sobre la definición de la pandemia por influenza (H1N1) 2009 y seguridad de la vacuna*, 10 pp.
- **Córdova** Villalobos, Valdespino Gómez, Ponce de León (2010). *La Epidemia de Influenza A/H1N1 en México*. México: Editorial Médica Panamericana, 388 pp.
- **Secretaría de Salud** (2009). *Influenza: A (H1N1): Acciones de Promoción de la Salud, compartiendo nuestra experiencia*. México: Secretaría de Salud, 31 pp.

- **Vargas-Parada** Dra. Laura (ed.) (2010). *Plan de Preparación y Respuesta ante la Intensificación de la Influenza Estacional o ante una Pandemia de Influenza*. México: Secretaría de Salud, Organización Panamericana de la Salud, 49 pp.
- **CEPAL/OPS-OMS** (2010). *Evaluación preliminar del impacto en México de la Influenza AH1N1*. México: CEPAL/OPS-OMS, 60 pp.
- **Instituto Español de Estudios Estratégicos** y Centro Mixto Universidad de Granada. *Conflictos, opinión pública y medios de comunicación*. Análisis de una compleja interacción. España: Ministerio de Defensa, 232 pp.
- **S.A.** (2007). *Basic Guidance for Public Information Officers (PIOs)*. EEUU: FEMA, 25 pp.
- **Tejada Sobrino, J. C. y Valencia Pajón, A.** (2008). *Demasiada lluvia sobre el Paraíso*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla.
- **Dirección General de Promoción de la Salud** (2009). *Manual para la preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza*. México: Secretaría de Salud, 47 pp.
- **Coordinación Nacional de Comunicación Social (2014)**. *Catálogo Nacional de Medios Impresos e Internet 2014*. México: Instituto Nacional Electoral, 24 pp.

## HEMEROGRAFÍA

- **Bisquert, Alfredo** (2003). "La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis." *Razón y Palabra*, número 32.
- **Ferrer Juliana, Caterina Clemenza, Douglas Romero y Luis Rodolfo Rojas Vera** (2000). "Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria." Estado de México: *Revista Convergencia*, año 7, número 23, 172 pp.
- **Cabanas, Custodia, Mauro F. Guillén** (2005). "Caso práctico: Galletas Fontaneda y United Biscuits. Liderazgo en la gestión de una crisis." *Universia Business Review*, número 005. P. 46-55.
- **Carrillo Collard, Patricia** (2008). "Filantropía corporativa a la mexicana". Alternativas y capacidades A.C. *Revista Foreign Affairs*, vol. 8 núm. 2, 10 pp.

- **Islas**, Octavio y Gabriela Hernández (2013). “Investigando la comunicación en crisis.” México: *Razón y Palabra*, 1ª ed., 225 pp.

## CIBERGRAFÍA

- **Centers for Disease Control and Prevention**. “Crisis Emergency Risk Communication.” Consultado en <http://www.bt.cdc.gov/cerc/CERConline/index2.html>.
- **Piñuel Raigada**, José Luis (1997). “La comunicación corporativa de la gestión de crisis.” Consultado en <http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf>. P. 5-34.
- **Martin**, Roger (2007) “Visita al cerebro de un líder exitoso.” Consultado en [http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=974\\_17&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl](http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=974_17&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl).
- **Llano**, Carlos (2007). Las dualidades del líder. Consultado en [http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=974\\_18&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl](http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=974_18&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl).
- “Los 300 líderes más influyentes de México.” (2011). *Revista Líderes Mexicanos*. México: Ferráez Editores. Consultado en [http://www.los300.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103](http://www.los300.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=103).
- **Arana**, Arnoldo (2010). “Las habilidades comunicacionales del líder.” Consultado en <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/las-habilidades-comunicacionales-del-lider-1713938.html>.
- **De Andrés**, María (2010). “Nestlé contra el orangután: Errores y aciertos en las crisis de imagen online.” Consultado en el Blog de María de Andrés: Redefinir la comunicación, <http://mariadeandres.blogspot.mx/2010/03/nestle-contra-el-orangutan-errores-y.html>.
- **Gil Rodríguez**, Víctor (2010). “Comunicación de crisis. ¿Cura el Tylenol todas las crisis?”, PMFARMA. Consultado en <http://www.pmfarma.es/articulos/731-comunicacion-de-crisis.-cura-el-tylenol-todas-las-crisis.html>.

- **Blog Pons Asinorum** (2005). "New Coke." Consultado en <http://www.asinorum.com/new-coke/210/>
- **S.a.** (2006). Los líderes ante el desafío de lograr una comunicación efectiva. Buenos Aires. Consultado en <http://www.iprofesional.com/notas/28170-Los-lideres-ante-el-desafio-de-lograr-una-comunicacin-efectiva>.
- **Martin, Roger** (2007). *Visita al cerebro de un líder exitoso*. México: Revista Expansión. Consultado en [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com).
- **Arana, Arnoldo** (2010). Las Habilidades Comunicacionales Del Líder. Consultado en <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/las-habilidades-comunicacionales-del-lider-1713938.html>.
- **Roses Periago, Dra. Mirta.** *Comunicación en situaciones de crisis, brotes epidémicos y emergencias*, 8 pp. Consultado en <http://www.bvsde.paho.org/cursocr/e/pdf/modulo4.pdf>.
- **Rocamora, Verónica** (2012). De la comunicación de riesgos a la comunicación de crisis. La OMS en el caso de la gripe A (H1N1), 18 pp. Consultado en [http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions\\_cd/ok/326.pdf](http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/326.pdf)
- **Huber, Ing. Ladislao** (2003). Desarrollo del perfil del líder. Visión Holística. 26 pp. Consultado en <http://es.slideshare.net/lalohuber/conferencia-desarrollo-del-perfil-de-lider>.
- **Blog Pons Asinorum** (2005). *New Coke*. Consultado en <http://www.asinorum.com/new-coke/210/>.
- **Secretaría de Salud** (2009). *¿Cómo se comporta la epidemia de influenza A (H1N1) en México?* Consultado en [www.salud.gob.mx](http://www.salud.gob.mx)
- **Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Salud** (2010). *Lineamientos para prevenir y mitigar los efectos de la Influenza A (H1N1) en el sector educativo*. Consultado en [http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/influenza/mat/2012/Lineamientos\\_prevenir\\_y\\_mitigar.pdf](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/influenza/mat/2012/Lineamientos_prevenir_y_mitigar.pdf), 42 pp.
- **Secretaría de Salud** (2009). *Boletín México Sano*, año 2, número especial. Consultado en [www.salud.gob.mx](http://www.salud.gob.mx).

- **Germán E Fajardo-Dolci**, Francisco Hernández-Torres, Javier Santacruz-Varela, Javier Rodríguez-Suárez et. al. *Perfil epidemiológico de la mortalidad por influenza humana A (H1N1) en México*. México: Salud Pública de México. Consultado en <http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo.php?id=002371>.
- **Redacción** (2009, 11 de mayo). *Cronología de eventos en el brote de gripe porcina*. Estados Unidos: Fox News. Consultado en <http://www.foxnews.com/>
- **Código de ética**. México: El Universal. Consultado en <http://www.eluniversal.com.mx/pie/codigo.html>.
- **Lira Saade**, Carmen. *La sociedad en el espejo de las princesas*. México: La Jornada. Consultado en <http://www.jornada.unam.mx/info/>
- **Córdova Villalobos**, José Ángel. *Información básica*. Facebook. Consultado en <https://www.facebook.com/JACVillalobos/info>.
- **S.a. Presidente Felipe Calderón Hinojosa**. México: Presidencia de la República. Consultado en <http://calderon.presidencia.gob.mx/oficina-de-la-presidencia/presidente/>.
- **S.a. Marcelo Ebrard Casaubón**. México: Red Política, El Universal. Consultado en <http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/marcelo/ebrard-casaubon>.
- **S.a. Armando Ahued Ortega**. México: Red Política, El Universal. Consultado en <http://www.redpolitica.mx/yopolitico/perfil/armando/ahued-ortega>.
- **Consulta Mitofsky** (2009). *Encuesta Telefónica Nacional*, 21 pp. Consultado en [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).
- **El Universal** (2009). México y EU, los exportadores de la Influenza: Fidel Castro. *Zócalo Saltillo*. Consultado en <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/mexico-y-eu-los-exportadores-de-la-influenza-fidel-castro>.
- **Ramírez**, Maribel Coronel (2014). Influenza amerita un impecable manejo de crisis. México: *El Economista*. Salud y negocios. Consultado en <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2014/01/26/influenza-amerita-impecable-manejo-crisis>.
- **Jiménez-Corona** María Eugenia, Fátima del Carmen Aguilar-Díaz, Lizbel Esperanza León-Solís, Juan José Morales-Virgen, Samuel Ponce de León-Rosales (2012). *Conocimientos, actitudes y prácticas sobre la influenza A(H1N1)*

2009 y la vacunación contra influenza pandémica: resultados de una encuesta poblacional. México: Salud Pública de México, Vol. 54 No. 6, Consultado en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342012000600009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342012000600009&script=sci_arttext).

- **Secretaría de Turismo** (2009). Comunicado: *Presenta el presidente Felipe Calderón campaña “Vive México”*. Consultado en Portal de la Presidencia de la República <http://calderon.presidencia.gob.mx/2009/05/presenta-el-presidente-felipe-calderon-campana-vive-mexico/>.
- **Velasco Barrera, Guillermo** (2009). *Influenza política*. México: Diario Crónica. Consultado en <http://www.cronica.com.mx/notas/2009/430772.html>.
- **Pérez Floriano, Lorena y María Dolores París Pombo**. *La influenza en México: liderazgo político y comunicación en crisis*. México: El Colegio de la Frontera Norte. Consultado en <http://www.colef.mx/?evento=la-influenza-en-mexico-liderazgo-politico-y-comunicacion-en-crisis>.
- **Montoya Pérez, Maribel y Juan Esteban Quintero Galeano**. *Formulación de un modelo de plan de acción en comunicación para crisis con base en el incendio de la Plaza de Mercado de Envigado*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Consultado en <http://www.rrppnet.com.ar/crisisdereputacion.htm>.
- **Egremy, Nydia** (2010). *El año que México simuló una epidemia de influenza*. Consultado en <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/04/25/el-ano-que-mexico-simulo-una-epidemia-de-influenza/>
- **Tomás Frutos, Juan y Ana María Marín Conesa** (2003). *Las relaciones con los medios: El funcionamiento de los gabinetes de prensa*. España: Universidad de Murcia. Consultado en: <http://redi.um.es/campusdigital/cultural/medios-de-comunicacion/7821-las-relaciones-con-los-medios-el-funcionamiento-de-los-gabinetes-de-prensa->
- **Informador** (2009). Presentarán experiencia “exitosa” sobre influenza. Consultado en <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/116651/6/presentaran-experiencia-exitosa-sobre-influenza.htm>



- **Infoamérica.** Perfil biográfico y pensamiento: Bernard R. Berelson. Consultado en <http://www.infoamerica.org/teoria/berelson1.htm>
- **Otero, Silvia** (7 de mayo de 2009). México quiere “reanudar la relación”: SRE. *El Universal*. Consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/167863.html>
- **El Economista** (29 de mayo de 2009). Más de 15,000 contagios y 99 muertos por influenza en el mundo: OMS. México: *El Economista*. Consultado en <http://eleconomista.com.mx/notas-online/internacional/2009/05/29/mas-15000-contagios-99-muertos-influenza-mundo-oms>
- **Pijamasurf** (2009). La guía completa de las teorías de la conspiración del virus de influenza AH1N1. Consultado en <http://pijamasurf.com/2009/05/1211/>
- Anexo 1. Consultado en <https://www.dropbox.com/s/fsdbzi16mdrjenm/Anexo%201.docx?dl=0>
- Anexo 2. Consultado en <https://www.dropbox.com/s/82mbzqieym0ts4n/Anexo%202.pdf?dl=0>