

La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen

Julio César HERRERO

Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos (Universidad de Alcalá)
jc.herrero@uah.es

José Pedro MARFIL MEDINA

Universidad Camilo José Cela
jpmarfil@ucjc.edu

Recibido: 1 de noviembre de 2015

Aceptado: 16 de febrero de 2016

Resumen

La comunicación de crisis es un apartado que cuenta con bastante literatura al respecto. Existen numerosos manuales en los que se desgranán las principales indicaciones para afrontar con garantías crisis de comunicación (Alcat, 2005, Benoit, 1997) así como artículos sobre casos concretos (Nespereira, 2014, Blaney y Benoit 2001). Sin embargo, la mayor parte de las veces estas indicaciones se aplican al ámbito de la empresa (Abeler, 2010) y el número de publicaciones disminuye considerablemente a la hora de tratar la comunicación de crisis en política (Gaspar e Ibeas, 2015) y menos aún sobre casos en los que se ha empleado el perdón como herramienta para la restauración de la imagen en política (Harris 2006) y todo pese a los que tal y como consideran diversos autores (Krauze, 1998) podría considerarse que vivimos en la “era del perdón” con una proliferación de demandas de perdón por parte de los ciudadanos particularmente hacia los políticos (Harris et al. 2006:716). Así trataremos de hacer una aproximación a este campo y a sus posibilidades a la hora de afrontar este tipo de situaciones.

Palabras clave: Perdón, comunicación de crisis, comunicación política.

Crisis communication in politics: forgiveness as image restoration tool

Abstract

Crisis communication is a widely treated field. There are lot of works and guides which provide helpful information in order to face crisis situations successfully (Alcat, 2005, Benoit, 1997) and articles about case studies (Nespereira, 2014, Blaney y Benoit 2001). Nonetheless, most of times, these guides are focused on business or corporations (Abeler, 2010) and there are not such information about crisis communications in politics (Gaspar e Ibeas, 2015). The field is smaller if we speak about forgiveness as restoration image tool in politics (Harris 2006). Despite all, we live in “forgiveness era” as Krauze said (1998) where people demand to politicians to apologize when they have mistakes (Harris et al. 2006:716). So, we will try to make an approach to forgiveness in politics as a image restoration tool and analyze its capabilities in order to face crisis management.

Keywords: Forgiveness, crisis communication, political communication.

Referencia normalizada

HERRERO, Julio César y MARFIL MEDINA, José Pedro (2016): “La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Vol. 22, Núm. 1 (enero-junio), págs.: 361-373. Madrid, Ediciones Complutense.

Sumario: 1. Metodología. 2. Marco teórico. 3. La comunicación de crisis en política: objetivo y recomendaciones. 4. El perdón como herramienta de restauración de imagen en política. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

1. Metodología

El artículo se plantea en varias secciones. En primer lugar, se establece el marco teórico, en el que se desarrolla un breve compendio sobre la literatura existente sobre la importancia de los medios como transmisores del mensaje y moldeadores de la percepción de los públicos con alusiones a las teorías del *priming* y la *agenda-setting*. Además se desarrolla un recorrido por textos que tratan sobre comunicación de crisis en diferentes contextos y trataremos de establecer una analogía entre el ámbito corporativo y el político.

Más adelante se prestará especial atención a los textos de William L. Benoit (1995), autor de varios trabajos sobre la “Teoría de la reparación de la imagen” y análisis de casos en los que una firma o personaje público ha visto comprometida su reputación. En su obra, Benoit no sólo resume y sintetiza la literatura previa sobre el tema, sino que además, aporta su propia propuesta y la aplica tanto al ámbito corporativo como al político, por lo que su lectura resulta de especial interés. Por último, vistos los diferentes enfoques, se recogerán algunos puntos para considerar y afrontar con garantías una situación de crisis y el uso del discurso del perdón como herramienta para restaurar la imagen.

2. Marco teórico

En primer lugar, merece la pena señalar la importancia de los medios de comunicación como transmisores y su papel a la hora de crear percepciones en la opinión pública. A este respecto, resultan de interés las teorías sobre la *agenda-setting* (Mccombs, 2006) y el *priming*, en especial esta última (Iyengar 1987, Kinder 1987, 1990). Canel (2006) recoge al respecto que la teoría del *priming* o «preparación» hace referencia a los factores que influyen en las valoraciones que la gente hace de los personajes públicos (2006: 205).

Este concepto se refiere a las limitaciones de la audiencia para almacenar y procesar la información. Así, cuando a una persona le preguntan sobre determinado asunto, recurre a su memoria para desarrollar una valoración y en este sentido influye la agenda de temas tratados por los medios de comunicación. “Así los medios asientan la agenda de temas con los que los ciudadanos juzgarán a los personajes públicos” (Canel, 2006: 205). Esto será importante a la hora de comprender el peso que tienen los medios de comunicación en la gestión de la comunicación de crisis dentro de las organizaciones –tanto empresas como asociaciones políticas– a la hora de valorar las posibles estrategias a desarrollar y sus consecuencias.

Por otro lado, es interesante estudiar, como hace Hansson (2015), las estrategias discursivas para evitar la culpabilidad en los gobiernos. Este autor, comenta que este tipo de intentos incluyen: usar un lenguaje ambiguo o poco claro, echar la culpa a otros actores (*trajectio in alium*), desacreditar al oponente (*argumentum ad hominem*) exponer un argumento mayoritariamente aceptado (*argumentum ad populum*), establecer falsas analogías (*post hoc ergo propter hoc*); y por último apelar a la compasión de la audiencia (*argumentum ad misericordiam*). Esta última estrategia puede estar vinculada al uso del perdón o mortificación como herramienta para restaurar la imagen.

Como apuntaba Benoit (1995: 72), “la clave aquí, por supuesto, no es si el actor causó de hecho el daño, sino si la audiencia cree que el actor es la fuente de la acción reprochable”. Así, se trata de una cuestión de percepciones, no de causas reales y en este sentido, los medios de comunicación tienen un papel muy importante.

Mencionando a Denton y Woodward (1998), comenta Canel (2006) que la comunicación política es comunicación mediada, en tanto pasa por el filtro de los medios de comunicación; y es una comunicación orientada, en el sentido de que los mensajes están diseñados para audiencias específicas (2006: 24). Al igual que ocurre con los mensajes electorales, los contenidos de los debates, y en general, los mensajes o los programas electorales de los partidos, no son conocidos por el público directamente, sino por las noticias que los medios hacen de este material (Canel, 2006: 76). Así pues la influencia de los medios es importante a la hora de gestionar esta comunicación y por lo tanto la valoración que la audiencia haga de la crisis dependerá en buena medida de cómo esta sea presentada a través de los medios de comunicación y por tanto y tal y, como comenta Canel, (2006: 205) “las informaciones que los medios de comunicación dan serán las que luego use el público para valorar a los personajes públicos”. Esto enlaza con la precisión de Harris et al. (2006) que destaca que las disculpas en política son una clase de discurso público y por tanto un discurso muy mediado, aunque no todas las disculpas públicas sean disculpas políticas (2006: 719) y más adelante añade que el perdón en política contiene un grado de consistencia que no es puramente individual, sino cultural y socialmente definido, y entonces es “producido y reproducido” (sic) por los medios (2006: 720). Basten estas citas para corroborar el peso y la función de los medios a la hora de transmitir una disculpa y su influencia en la percepción final de la audiencia.

Además, es necesario definir varios conceptos como “crisis en comunicación”, “imagen”, “audiencia” o disculpa. Respecto a la definición de crisis tomaremos las notas que también toma Canel sobre los escándalos de los que extrae como rasgos comunes el carácter de representación simbólica, así como la repercusión social, pues lo que se desencadena con el escándalo es un proceso de acusación y reacción del acusado, en el que la comunicación desarrolla un papel de capital importancia. Esta importancia radica, fundamentalmente, en el daño potencial que las alegaciones de una conducta escandalosa pueden causar a la persona acusada (Thompson, 1995), algo de particular importancia cuando se trata de un político: su reputación es, precisamente, un tipo de recurso, un capital simbólico sobre el que construye su legitimidad (Canel, 2006: 207). En esta línea Benoit (1997) define imagen como “la percepción de una persona –grupo u organización– que mantiene la audiencia, conformada por las palabras y las acciones de esa persona, así como por el discurso y comportamiento de otros actores relevantes”. Benoit (1995) también explica que potencialmente hay múltiples audiencias con diferentes intereses lo cual tiene importantes implicaciones para el desarrollo del mensaje. Por lo tanto, la audiencia según Benoit (2000) tiene un lugar importante en su teoría de la restauración de la imagen, a pesar del énfasis hecho en el actor que debe pedir disculpas.

Por último entraremos en el análisis del perdón o mortificación como estrategia de reparación de imagen en un contexto de crisis o escándalo político. Por perdón en-

tenderemos: “una división simbólica del yo en dos partes: la mala, quien comete la acción indeseable; y la buena, quien deplora dicha acción. Una disculpa completa contiene cinco elementos: expresión de arrepentimiento, reconocimiento de comportamiento esperado y simpatía por quien reprocha, repudio del comportamiento y del yo que lo comete; promesa de comportarse correctamente en el futuro; y expiación y compensación” (Benoit 1995: 35).

3. La comunicación de crisis en política: objetivos y recomendaciones

Pese a que existen numerosos manuales de comunicación de crisis para empresas y grandes corporaciones, no son muchas las aplicaciones encontradas para el ámbito institucional más allá de crisis de sectores industriales, alimentaria o sanitaria (Nes-pereira, 2014).

En determinados aspectos, una empresa y un partido político pueden ser instituciones análogas:

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

Por tanto consideramos que ciertas pautas marcadas para la gestión de crisis en el ámbito empresarial pueden ser aplicadas también en el seno de partidos políticos e instituciones. En este sentido tomaremos algunas de las nociones dadas por Enrique Alcat, (Alcat, 2005) reconocido por su trabajo en la gestión de numerosas crisis y al profesor William Benoit por sus trabajos sobre la restauración de la imagen y los diferentes estudios de caso aplicados a empresa y políticos (Blaney y Benoit, 2001; Benoit, 2005). El autor comenta diferentes estrategias para hacer frente a una situación de crisis y cómo estar preparado ante ellas.

Merece la pena recordar, la afirmación de Thompson sobre los escándalos que podría ser de utilidad a la hora de realizar una aproximación a la importancia de gestionar bien una crisis “los escándalos son batallas por el poder simbólico en las que están en juego la reputación y la confianza” (Thompson, 2000: 245).

Es importante tener en cuenta el peso de las emociones en la gestión de crisis. El propio Alcat (2005) asegura que es importante saber gestionar las emociones de las personas desde una óptica positiva (2005: 62). En este sentido, Alcat (2005: 60) asegura que en caso de crisis, más allá de los pasos a seguir, la actitud es lo más importante: “la actitud es la respuesta [...] es lo más importante. La voluntad de informar de lo que se sabe. Y asumir el compromiso real de facilitar la información de la que aún no se dispone cuando sea posible”. En este sentido Benoit alerta: “Una organización que de manera falsa niega su responsabilidad por acciones ofensivas, se arriesga sustantivamente (sic) a dañar su credibilidad si la verdad emerge” (Benoit 1997: 184), por lo que quedan claros dos valores necesarios a la hora de afrontar cualquier crisis: compromiso de cooperación, para facilitar la información necesaria en el momento en que sea solicitada y sinceridad para evitar riesgos potenciales.

Una vez clara la actitud con la que se debe afrontar una crisis de comunicación, pasamos a establecer los objetivos que deben canalizar la actividad y determinar los mensajes. Así, Alcat establece que el objetivo general para la gestión de toda crisis de comunicación debe ser “restablecer la normalidad y el prestigio de la compañía. Ese es el objeto principal, obviamente, alrededor del cual giran los demás [...] podemos considerar que los objetivos de toda crisis deben ser, sin mentir, tratar de centrar el problema, reducir el impacto y volver a la situación real/ ideal cuanto antes” (Alcat, 2005: 60-61). El término “situación real/ideal” empleado por Alcat es interesante, ya que Benoit utiliza el concepto restauración –*restoration* en inglés– lo cual implica una vuelta al pasado y en este sentido, tal y como aseguran Burns y Bruner (2000) el término es susceptible de ser malinterpretado porque implica que una situación vuelve a su estado original cuando inevitablemente y aunque se reencauce la relación, ésta no tendrá las mismas características previas (2000: 30).

Por su parte, Benoit (1997) recoge una serie de sugerencias a la hora de preparar la comunicación de crisis en tres epígrafes: preparación antes de una situación de crisis, identificación de la naturaleza de la crisis y sugerencias para afrontar la crisis.

- Análisis de las crisis y de las acusaciones. Cuando una crisis ocurre, es importante comprender claramente tanto la naturaleza de la crisis como la audiencia objetivo. En primer lugar hay que identificar las acusaciones o sospechas. Una firma debe saber la naturaleza de la crisis para responder de forma apropiada. En segundo lugar es importante saber la severidad percibida de la ofensa. La respuesta debe ajustarse a la ofensa (1997: 182).
- Identificación de la audiencia (o audiencias) relevante. Es vital identificar claramente a la audiencia saliente (sic). Una parte importante de la persuasión es ajustar el mensaje a la audiencia. Del mismo modo la opinión de los *stakeholders* es importante, en caso de que estén preocupados por la controversia. Los intereses de los grupos pueden diferir mucho y el mensaje, podría funcionar con un grupo y merecer menos la pena con otros. Lo idóneo es priorizar el público objetivo asegurando apaciguar a la audiencia más importante y entonces dedicando tanto tiempo y esfuerzo a otras audiencias como sea posible. Esto debe hacerse mediante diferentes mensajes enviados a diferentes grupos o dirigiendo diferentes pasajes o aspectos de un mensaje a las diferentes audiencias (1997: 182-183).
- Reparación de la imagen dañada. En este punto, Benoit se pregunta si la persona acusada debe responder siempre a los cargos y llega a la conclusión de que no tiene por qué. En primer lugar porque es posible redefinir el ataque. Segundo, porque en lugar de alterar la naturaleza de las acusaciones, una compañía puede intentar volver a centrar la atención en otros temas. Tercero, porque es posible que las acusaciones no sean importante para la audiencia. Por supuesto, si una culpa es importante para su audiencia o si es repetida lo suficiente por los atacantes, un negocio puede verse forzado a pactar con la acusación. Benoit (1997: 183).

Hansson (2015) esquematiza algunas de las estrategias para la evasión de culpa empleadas por el gobierno británico.

4. El perdón como herramienta de restauración de imagen en política

Existen varias estrategias para restaurar la imagen de una organización. Benoit, desarrolla un recorrido histórico por las diferentes clasificaciones de estrategias de este tipo, haciendo una propuesta sencilla y fácil de aplicar a casos prácticos. El autor diferencia entre: negación, evasión de responsabilidad, reducción de la ofensa, acción correctiva, y mortificación (1995: 74). Esta última, la mortificación o perdón es la más contundente de las mismas ya que supone un reconocimiento de la culpa y pide misericordia a la audiencia para poder restablecer la relación entre la parte ofendida y la parte ofensora. En este sentido, Luke (1997) asegura que “el perdón se ha convertido en una clase de discurso político con creciente significancia y poder” (1997: 344). Por todo ello, merece especial atención.

Mills (2001: 114) comenta, “especialmente en política, las disculpas han sido tratadas como un anatema” y añade que los políticos han mostrado una aversión similar –a la de las empresas– a pedir disculpas (2001: 115). En política parece aún vigente el antiguo proverbio griego que rezaba “desde que se inventó la disculpa, se perdió el sentido del honor”. En este sentido, el propio Mills apunta:

“La idea de disculparse ha parecido como una rendición, incluso en democracias asentadas en las cuales los dirigentes, en contraste con aquellos que gobiernan por derecho divino o poder autocrático, se supone que son falibles y por lo tanto propensas a la clase de errores por los que una disculpa debe ser natural” (Mills, 2001: 115).

Ware y Linkungel aseguran que el discurso de las disculpas constituye una forma diferente de dirigirse al público. Una familia de discursos con suficientes elementos en común como para garantizar legítimamente un estatus genérico (1973: 273). La solicitud de perdón, disculpas o mortificación puede asimilarse al *argumentum ad misericordiam* ya que apela de manera directa a los sentimientos de compasión de la audiencia para lograr su apoyo.

Pero el perdón como estrategia para restaurar la imagen de quien ha obrado mal, no cuenta con una valoración favorable unánime por parte de todos los autores. Por ejemplo, Digeser (2001: 12) argumenta que puede tratarse de una maniobra para no hacer frente a las responsabilidades políticas correspondientes. “Aquellos que niegan, encubren o reprueban o se evaden de sus actos negativos tratan injustamente de disminuir la carga de la historia”. Este mismo autor duda de la pertinencia del perdón como herramienta dentro de la conducta política debido a su estrecha vinculación con el fenómeno religioso: “Because of its religious connotations, forgiveness is appropriate in private, but not as a way to conduct politics” (2001: 13).

Existen estudios que evalúan las consecuencias del uso del perdón como herramienta para restaurar la imagen. Así por ejemplo Sigal (1988) desarrolló el estudio “Factors affecting perceptions of political candidates accused of sexual and financial misconduct” en el que asegura que los votantes calificaron mejor a candidatos políti-

cos cuando negaron y no se disculparon por presunta mala conducta y que, por tanto, negar los cargos resulta una estrategia más efectiva para conseguir votos que una disculpa del candidato (Sigal et al. 1988: 278). Estos resultados se suman a los de otros estudios como los de Calantone y Warshaw (1985) en los que se mantiene que la negación de los cargos contra un político reducen los daños en los efectos del ataque al candidato. Los estudios de Sigal, más recientes, reforzaron a los de Calantone, dado que se emplearon técnicas y experimentos diferentes para probar las hipótesis sugeridas.

Sigal también apunta a una reacción diferente de la audiencia en función de a quién va dirigida la acusación. Cuando el candidato era el acusado directamente, su evaluación de honestidad fue inferior para el mal comportamiento financiero que para el sexual. Sin embargo, no se encontraron dichos resultados cuando el acusado fue el subordinado. Además confirmó que el candidato es visto de forma más negativa cuando es directamente acusado en lugar de su subordinado (Sigal et al., 1988).

Tucker comenta que los estudios de Sigal sugieren que los seguidores pueden ser cínicos respecto a las disculpas líderes en algunos entornos (Tucker, et al., 2006: 204). Otro elemento que puede hacer que este estudio haya quedado en cierto modo desfocado es que el estudio de Sigal se desarrolla durante los últimos años de la Guerra Fría, contexto tras el cual, según Mills, el discurso público acepta la ética y la informalidad del discurso privado y se producen un conjunto diferente de expectativas (2001: 114). Además en su momento estos estudios entraron en conflicto con las conclusiones de Wegner (Wegner et al. 1981) de que la negación de la mala conducta, no reduce las reacciones adversas o las de Hodgins y Liebeskind, quienes mencionaban la negación como una estrategia agravante en una situación de crisis (2003: 312). Aunque hay que recordar que negar una acusación verdadera puede volverse en contra ya que si finalmente se demuestra que un político u organización ha mentado, su imagen se verá de nuevo dañada.

El problema es que, en lugar de disculparse por los errores, en política es más frecuente desarrollar discursos con una estrategia de negación o la justificación, recursos que son considerados como “agravantes” frente a concesiones y excusas en la relación entre el causante del daño y la víctima (Hodgins y Liebeskind, 2003: 312). Sin embargo esto también puede deberse a la disonancia cognitiva que genera en una persona esto es, la tensión que se produce en el cerebro cuando se detecta una contradicción entre lo que una persona cree –en este caso la opinión que le merece un candidato– y la realidad, se genera una necesidad inmediata de restaurar el orden. En el caso político Arroyo (2012) asegura “por mucha evidencia veraz que se presente en su contra, un político corrupto rara vez aceptará públicamente su culpa, porque sabe que los suyos encontrarán más verosímiles sus justificaciones, más fuertes sus pruebas y más emotivo su victimismo” (2012: 62).

Otra línea de estudios, mantiene que la respuesta observada en personas que tienen algún tipo de justificación ante un acto no deseable es que los sujetos expuestos a una “buena” excusa ofrecida se muestran menos enojados, irritados, y resentidos frente a los sujetos expuestos a una excusa “mala” o a ninguna explicación (Weiner et al., 1987). En este sentido los estudios de Ohbuchi, Kameda y Agarie encontraron que las

víctimas de daños son menos propensas a tomar represalias cuando los delincuentes les ofrecían disculpas que cuando no lo hicieron (Ohbuchi et al., 1989).

En lo que a la percepción de los ciudadanos se refiere, una disculpa puede considerarse un discurso complejo que contiene efectos positivos como generar olvido (Exline et al., 2007), restablecer la confianza (Kim et al., 2004), reducir la agresión (Ohbuchi et al., 1989), una mejora de la cercanía en las relaciones o la promoción de buenas conductas (Hodgins y Liebeskind, 2003; Witvliet et al., 2002).

Otra herramienta comúnmente utilizada en política es echar la culpa a otros. El propio Benoit asegura que “no puede ser visto como una solución válida a los problemas de imagen” (1997: 184). Una posible explicación la aporta el propio autor asegurando que “mientras la gente quiere saber a quién culpar, es más tranquilizador saber que se están tomando medidas para eliminar o evitar un problema” (1997: 184). Esta afirmación, nos hace comprender la importancia de que los políticos sepan disculparse debidamente ante los ciudadanos en lugar de pasar de unos a otros las responsabilidades. Una rendición de cuentas desafortunada podrá afectar de manera directa a la percepción y a la credibilidad que los ciudadanos tienen de sus dirigentes y de su manera de afrontar sus errores y posible mal comportamiento.

El perdón ofrecerá a los políticos y representantes públicos una especie de “nueva oportunidad” o como Mills aseguraba: “una manera de liberarnos a nosotros mismos del ciclo de acusación y contraacusación que los errores imponen de forma inevitable” (2001: 116). Lo cual puede resultar de gran utilidad en un contexto de comunicación política en el que los reproches y las acusaciones están a la orden del día.

Es necesario señalar que la percepción del daño variará en función del ciudadano. Así encontraremos personas que no se han ofendido ante determinadas palabras o acciones y otras que sí lo han hecho: “las percepciones de las víctimas sobre los causantes del daño y su rendición de cuentas son construcciones sociales que se forman en parte por las variables de personalidad que disponen a la persona para percibir, interpretar y evaluar su entorno social de una manera específica. Bajo ciertas condiciones, estos efectos de personalidad pueden ser no menos importantes para el surgimiento y la resolución de un conflicto que las palabras y los hechos del infractor” (Schmitt et al., 2004, 483).

Harris et al (2006) señalan que, al ser de dominio público, este tipo de discursos está altamente mediatizado y en parte debido a esto –y a las diferencias de estatus entre las partes– es complicado que las disculpas políticas cuenten con una respuesta que contenga alguna forma de absolución.

En el discurso del perdón en política será necesario analizar bien el perfil de los diferentes públicos a los que la organización o el representante se dirige. Otro elemento que conviene tener en cuenta es la dimensión personal que añade a la comunicación y –si se permite– a la relación entre quién lo solicita y la contraparte. En palabras de Arendt: “El perdón y la relación que establece siempre es un asunto eminentemente personal (aunque no es necesario que sea individual o privado), en el que lo hecho se perdona por amor a quien lo hizo” (Arendt, 1958: 261).

El perdón también conlleva un interesante framing o enmarcado. Según lo que La-koff denomina “Rescue narrative” (2008: 24) existen tres roles o funciones fundamentales:

- Un *villano* que daña a una víctima
- Una *víctima*, generalmente indefensa e inocente.
- Un *héroe* que lucha y derrota al villano y proporcionando un castigo justo.

Así pues, a través del perdón, el villano posibilita un cambio de rol en el enmarcado de una acción, pasando de *villano* –o infractor– a posible víctima si no obtiene el perdón y la misericordia de aquellos a quienes previamente ha dañado. A través de un razonamiento o explicación de por qué se ha actuado mal, el infractor puede tratar de influir en las emociones de su audiencia, especialmente en sus sentimientos de compasión (Hansson, 2015: 11).

A través de sus palabras, la persona que se disculpa muestra de manera implícita un interés por la relación con su contraparte, tal y como manifiesta Tucker (2006: 196): “Una persona que pide perdón será percibida como alguien interesado en el bien de las relaciones más allá de su propio interés”. Por lo que los ciudadanos pueden percibir a sus representantes como personas que se preocupan por el mantenimiento de la relación ya que siguiendo a este mismo autor “el perdón constituye un comportamiento visible e inequívoco que permite a las víctimas considerar el comportamiento del líder como una reacción socialmente responsable al error” (2006: 196). De hecho, en conjunto, los estudios de Tucker muestran que las percepciones de liderazgo entre los seguidores son más altas cuando se ofrece una disculpa en comparación a cuando no se da ninguna disculpa (Tucker, et al. 2006).

Una disculpa puede ser una herramienta positiva en comunicación política de cara a mostrar liderazgo e interés por el mantenimiento de una relación. Pero ¿cómo debe ser una disculpa para resultar efectiva? Como elemento previo es importante recordar, tal y como comentan Gaspar e Ibeas (2015: 34), que “el orador debe poseer credibilidad (*ethos*) para contribuir al éxito de la comunicación. El locutor tiene la imperiosa necesidad de ofrecer un *ethos* sólido que garantice la eficacia del proceso comunicativo, de la misma manera que el interlocutor necesita sentir que el locutor es creíble”. A partir de ahí, existen algunas consideraciones que pueden facilitar la redacción de un discurso de perdón. Alcat (2005: 60) comenta: “Los prólogos deben reducirse a la mínima expresión, igual que las presentaciones. El discurso debe estar ordenado de principio a fin y es mucho más convincente hablarlo que leerlo”. Esta precisión de Alcat es interesante ya que al intentar el orador utilizar sus propias palabras en lugar de leer una declaración, aportará más credibilidad a quien se disculpa al asimilarse como una disculpa más interiorizada.

Como ya se ha mencionado, una disculpa es en cierto modo un discurso persuasivo, por lo que son varios los elementos a tener en cuenta para que surta el efecto deseado. Sobre este aspecto Schmitt (2004) arroja cierta luz y afirma que una disculpa sincera debe contener un reconocimiento del daño y una compensación para pagar por ello, ya que si no lo hace, asegura el autor, “la víctima puede sentir que el causante del daño quiere marcharse gratuitamente con una simple disculpa” (Schmitt et al. 2004, 483).

Además, volviendo a las tesis de Tucker sobre liderazgo, quienes se disculpan deben ser sinceros, aprender de sus errores, y evitar la repetición de un comporta-

miento desfavorable. Es posible que los líderes que se propongan manipular a sus seguidores con falsas disculpas corran un riesgo considerable en relación a su valoración a largo plazo (2006: 205). Así es importante que la audiencia perciba que las palabras son sentidas y no un mero trámite. Pese a todo, hay que ser prudentes. Benoit asegura que las acciones correctivas no aseguran éxito. Hay riesgos de que la estrategia falle –o sea contraproducente– si las acciones no cumplen las promesas (1997: 184). Una vez más, las palabras deben estar reforzadas con hechos.

Benoit defiende que para que un discurso de estas características sea efectivo, debe estar correctamente orientado hacia el público objetivo. En su análisis sobre el discurso de Bill Clinton (Benoit 1999), el autor entiende los principales puntos de su discurso estuvieron bien escogidos, y enfocados hacia un segmento de población muy concreto, de ahí su efectividad.

5. Conclusiones

- El discurso del perdón es un campo mucho más complejo y transversal de lo que muchos otros estudios tienen en cuenta (Harris et al. 2006:718) en el que confluyen sociología, psicología, comunicación, retórica y política por lo que su estudio es muy amplio. Por sus características, se trata de un segmento que atañe no sólo ya al discurso político y a la oratoria, sino también a las relaciones interpersonales y hábitos sociales y culturales.
- El proceso de análisis de la situación previa siempre contará con un componente altamente subjetivo ya que, como comenta Benoit, no se trata de si se ha cometido o no la ofensa realmente, sino de si existe o no un público que se sienta realmente ofendido por lo ocurrido.
- Los medios cuentan con un peso específico fundamental a la hora de transmitir las disculpas públicas de los políticos durante una situación de crisis y por tanto desempeñan un papel fundamental como moldeadores de la opinión pública.
- El discurso del perdón puede ser una estrategia de restauración de imagen positiva en un contexto de crisis ya que muestran una preocupación de la parte ofensora por la parte ofendida y su voluntad de restablecer la cordialidad en las relaciones.
- Los nuevos modelos de liderazgo, en los que se demanda mayor transparencia, empatía y honestidad favorecen que los ofensores consideren el discurso del perdón como una estrategia más favorable frente a otras como la negación o el silencio.

6. Referencias bibliográficas

- ABELER, Johannes; CALAKI, Juljana; ANDREE, Kai; and BASEK, Christoph (2010): "The power of apology". *Economic letters*. 107, pp. 233-235.
- ALCAT, Enrique (2005): *Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido*. Barcelona, Empresa Activa.
- ARENDT, Hannah (1958): *La condición humana*. Buenos Aires, Paidós.
- ARROYO, Luis (2012): *El poder político a escena*. Barcelona, RBA.

- BENOIT, William L. (1995): *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press.
- BENOIT, William L. (1997): "Image repair discourse and crisis communication". *Public Relations Review*, 23 (2), pp. 177-186.
- BENOIT, William L. (1999): "Bill Clinton in the star chamber". *The american communication journal*. 2. Disponible en: <http://ac-journal.org/journal/vol2/Iss2/editorials/benoit/index.html> [Consulta: octubre de 2014].
- BLANEY, Joseph R. and BENOIT, William L. (2001): "The Clinton Scandals and the Politics of Image Restoration". *Political Psychology*, vol. 23, num. 4, pp. 860-863.
- BURNS, Judith and BRUNER, Michael (2000): "Revisiting the theory of image restoration strategies". *Communication Quarterly*, 48, pp. 27-39. DOI: 10.1080/01463370009385577
- CALANTONE, Roger and WARSHAW, Paul (1985): "Negating the effects of fear appeals in election campaigns". *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), pp. 627-633. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.627>
- CANEL, María José (2006): *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid, Tecnos.
- DENTON, Robert E. and WOODWARD, Gary C. (1998): *Political Communication in America*. Praeger.
- DIGESER, Peter (2001): *Political Forgiveness*. New York, Cornell University Press.
- EXLINE, Julie; DESHEA, Lise; and HOLEMAN, Virginia (2007): "Is Apology Worth the Risk? Predictors, Outcomes, and Ways to Avoid Regret". *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 26, num. 4, pp. 479-504. DOI: 10.1521/jscp.2007.26.4.479
- GASPAR, Antonio & IBEAS, Nieves (2015): "El discurso institucional en tiempos de crisis: análisis del mensaje de navidad de su majestad el rey". *Zer*, 20-38, pp. 31-48.
- HANSSON, Sten. (2015): "Discursive strategies of blame avoidance in government: A framework for analysis". *Discourse & Society*, 26 (3), pp. 1-26. DOI: 10.1177/0957926514564736
- HARRIS, Sandra; GRAINGER, Karen; and MULLANY, Louise (2006): "The pragmatics of political apologies". *Discourse & Society*, 17 (6), pp. 715-737. DOI: 10.1177/0957926506068429
- HINCK, Edward (1993): *Enacting the presidency: Political argument, presidential debates, and presidential character*. Westport. CT, Praeger.
- HODGINS, Holley and LIEBESKIND, Elizabeth (2003): "Apology Versus Defense: Antecedents and Consequences". *Journal of Experimental Social Psychology* 39(4), pp. 297-316. DOI: 10.1016/S0022-1031(03)00024-6
- IYENGAR, Shanto and KINDER, Donald R. (1987): *News that Matters. Television and American Opinion*. The University of Chicago Press, Chicago.

- KIM, Peter; FERRIN, Donald; COOPER, Cecily; and DIRKS, Kurt (2004): "Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence versus integrity based trust violations". *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 104-118.
- KRAUZE, Andrzej (1998): "Never Apologize, Never Explain". *The new Statesman*, 29. May, p. 4.
- KROSNICK, Jon A. and KINDER, Donald (1990): "Altering the foundations of support for the president through priming". *American political Science Review*, vol. 84, 2, pp. 497-511. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1963531>
- LAKOFF, George (2008): *The Political Mind: Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain*. New York, Penguin Group.
- LUKE, Allan (1997): "The Material Effects of the World: Apologies, «Stolen Children» and Public Discourse", *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 18(3): 343-68 DOI: 10.1080/0159630970180303
- MCCOMBS, Maxwell (2006): *Estableciendo la agenda: el impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- MILLS, Nicolaus (2001): "The New Culture of Apology". *Dissent* (Fall), 48 (4), pp. 113-116.
- NESPEREIRA, Javier (2014): *Estrategias discursivas en la comunicación de crisis sanitarias (retórica y teoría de la argumentación): el caso de la gripe a en 2009*. Tesis doctoral. Dirigida por: Prof. Dr. Don José David Pujante Sánchez y Prof^a. Dra. Doña Esperanza Morales López. Valladolid, Universidad de Valladolid, Facultad de Filosofía y Letras.
- OHBUCHI, Ken-ichi; KAMEDA, Masuyo; and AGARIE, Nariyuki (1989): "Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm". *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, pp. 219-227.
- SCHMITT, Manfred; GOLLWITZER, Mario; FÖRSTER, Nikolai; and MONTADA, Leo (2004): "Effects of objective and subjective account components on forgiving". *The Journal of social psychology*, 144 (5), pp. 465-85. DOI: 10.3200/SOCP.144.5.465-486
- SIGAL, Janet; HSU, Louis; FOODIM, Stacey; and y BETMAN, Jeffrey (1988): "Factors Affecting Perceptions of Political Candidates Accused of Sexual and Financial Misconduct". *Political Psychology*, 9, num. 2, pp. 273-280. DOI: 10.2307/3790956
- THOMPSON, John B. (1995): *Media and Modernity: A social theory of the media*. Stanford, California, Stanford University Press.
- THOMPSON, John B. (2000): *Political Scandal. Power and Visibility in the Media Age*. Oxford, Polity Press. [Ed. cast.: *El escándalo político: poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*, Barcelona, Paidós, 2000]

- TUCKER, Sean; TURNER, Nick; BARLING, Julian; REID, Erin; and ELVING, Cecilia (2006): "Apologies and Transformational Leadership". *Journal of Business Ethics*, vol. 63, Issue 2, pp. 195-207. DOI: 10.1007/s10551-005-3571-0
- WARE, B. L. and LINKUNGEL Will A. (1973): "They spoke in defense of themselves: on the generic criticism of apology". *Quarterly Journal of Speech*, 59. 3, pp. 273-283. DOI: 10.1080/00335637309383176
- WITVLIET, Charlotte; LUDWIG, Thomas; and BAUER, David (2002): "Please forgive me: Transgressors' emotions and physiology during imagery of seeking forgiveness and victim responses. *Journal of Psychology and Christianity*, 21, pp. 219-233.
- WEINER, Bernard; FOLKES, Valerie; AMIRKHAN, James; and VERETTE, Julie (1987): "An attributional analysis of excuse giving: Studies of a naive theory of emotion". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 316-324.
- WEGNER, Daniel M; WENZLAFF, Richard; KERKER, R. Michael; and BEATTLE, Ann E. (1981): "Incrimination through innuendo: Can media questions become public answers?". *Personal. Social Psychology*, 40, pp. 822-832.

Julio César Herrero es doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor-investigador del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos (IELAT) de la Universidad de Alcalá. Ha sido decano de la Facultad de Comunicación de la UCJC. Es autor de varios textos, capítulos en libros colectivos y artículos científicos, es especialista en comunicación y marketing político.

Pedro Marfil Medina es licenciado en Periodismo por la Universidad de Málaga. Máster en Comunicación Política y Empresarial por la Universidad Camilo José Cela. Máster en Asesoramiento de Imagen y Consultoría Política por la Universidad Pontificia de Salamanca. Profesor en la Universidad Camilo José Cela. Actualmente es doctorando.