



ESTO ES UNA
NOVELETTE

UN MANUAL EN FORMA DE NOVELA

THE SHOW MUST GO ON

Ferran Lalueza

PID_00244585



THE SHOW MUST GO ON

FERRAN LALUEZA

Director de la colección: Lluís Pastor

Orientación y validación académica de esta novelette:
Ferran Lalueza

Diseño de la colección: Editorial UOC
Primera edición: febrero 2017

© Ferran Lalueza, del texto
Todos los derechos reservados
© Imagen de la cubierta: Istockphoto/Instants
© de esta edición, FUOC, 2017
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del *copyright*.

Esto es una  **Novelette**

THE SHOW MUST GO ON

FERRAN LALUEZA

ÍNDICE

NOTA ACLARATORIA	11
SEÑOR «COJÓN»	13
PROFESOR CADÁVER	15
SENYOR CAFETÓ	21
HOMBRE DE HIELO	23
TAXISTA LISTA	25
‘HIPSTER MAN’	29
TOCINO ASESINO	35
DIANA CONDUCTORA (DE COCHES)	39
BELLEZA RUBIA	43
SEÑOR PICAPLEITOS Y ‘SEÑORA LETRA-PEQUEÑA’	47
DIANA CONDUCTORA (DE REUNIONES)	53
HOMBRE PEGADO A UN ‘SMARTPHONE’	57
CEO SALOMÓNICO	61
PRESIDENTE HACIA PONIENTE	69
COMITÉ DE ALTA VELOCIDAD	73
CINCO HERIDOS Y CINCO ALLEGADOS	79
PORTAVOZ NOVATO	85
MUJER PUMA	89
MENSAJEROS	93
MANDAMASES	97
PLUMILLAS Y CORREVEIDILES	103

GRUPOS Y ‘GROUPIES’	109
GREGARIOS	115
‘MILLENNIALS’	117
CURRENTES Y PUTOS AMOS	121
SEÑOR TELEGENIA	125
DON POLLO	131
HOMBRE CON CAMISA PECULIAR	137
LA IGUANA	139
LUGAREÑOS, ‘SCOUTERS’ Y SEGURATAS	141
GANADORES Y PERDEDORES	145
REINA DE CALABAZAS	147
RENEGADO	151
ÚLTIMO DE SU ESTIRPE	155
INGENIEROS DE LA PERSUASIÓN	159
REPTIL POLÍGLOTA	165
SEÑOR WALL	169
HOMBRE CON CAMISA MÁS PECULIAR AÚN	175
CABALLO COJO	181
FUERZAS ALIADAS	185
‘CROQUETEROS’, LOBISTAS, MEDALLISTAS, ESTRATEGAS Y ‘CONSEGUIDORES’	189
CABRONAZO INHUMANO	195
CABEZOTA AMNÉSICO	199
NIÑO CON LOS OJOS CERRADOS	203
TROVADOR TEXANO	205
ESTUDIANTE APLICADO	207
HOMBRE CON UNA IDEA CASI BRILLANTE	211
HOMBRE CAMINO DE LA COLA DEL PARO	217
CUATRO ‘SPARRINGS’	221

'HIPSTER' SALIENDO DEL OJO DEL HURACÁN	227
PROFESOR LALUEZA	233
HIGO DE PUTA AUTÉNTICO	237
SISCU DE CAL CONCO	239
HUÉSPEDES	243
MERCADERES Y MERCENARIOS	247
MR. PRESIDENT	251
EXALCALDE (Y EVENTUAL FUTURO ALCALDE)	255
FIESTEROS	259
REALIZADORES DE SUEÑOS	263
PAPÁ NOEL	267
ANIMAL MÁS ESTÚPIDO DEL MUNDO	269
METOMENTODO	273
TRES CERDOS INDESEABLES	279
SIR BLAMORE DE GANNES	283
SAN BLAS	287
DOS PERIQUITOS	289
ÍNDICE QUE TE AYUDA A LOCALIZAR CONCEPTOS CLAVE	295
ÍNDICE QUE TE AYUDA A APRENDER	297
ESQUEMA GENERAL	307
TABLA COMPARATIVA DE LA COMUNICACIÓN DE RIESGO FRENTE A LA COMUNICACIÓN DE CRISIS	309
PELÍCULAS, DOCUMENTALES, NOVELAS Y OBRAS DE TEATRO PARA DIVERTIRSE APRENDIENDO	311
SOBRE EL AUTOR	313

Nota aclaratoria

El Fresh Air & Rock Music Festival (FARM Fest) es un evento totalmente ficticio. Tampoco existe la empresa que lo promueve (Muzakno) ni la localidad que lo acoge (Valdellars). Cualquier similitud con eventos, promotoras y municipios reales es mera coincidencia.

Las referencias a personas reales incluidas en el libro son licencias literarias y en ningún caso reflejan acciones llevadas a cabo por dichas personas. Esto incluye entre otros a Donald Trump, Paul Manafort, Stephen Bannon, Jordi Pujol, Iggy Pop, Kate Moss e incluso al autor del libro, Ferran Lalueza.

Las referencias a marcas, empresas, instituciones y entidades de todo tipo que pueblan la novela también son licencias literarias y en ningún caso se corresponden con situaciones auténticas ni reflejan implicaciones reales. Esto incluye entre otras a PepsiCo, Vodafone, Volkswagen, Movistar, Coca-Cola, Desigual, Calzedonia, Renfe, el Hospital Universitario Arnau de Vilanova, la Agencia EFE, *elmundo.es*, el PP, el PSOE y la UOC.

Tanto los directivos de empresas como los cargos públicos de instituciones que aparecen en la trama son personajes totalmente ficticios sin correspondencia alguna con sus homólogos reales. Esto incluye a vicepresidentes corporativos, directores estratégicos, *dircoms*, *consellers*, alcaldes, directores generales, líderes de la oposición, etc.

La cafetería barcelonesa Senyor Cafetó es pura invención. El restaurante Samarkanda y la taberna Bar Mut, en cambio, existen realmente, al igual que la revista en línea *COMeIN* (comein.uoc.edu).

El cantautor Townes van Zandt (1944-97) también existió de veras, aunque hoy permanezca injustamente olvidado. Asimismo, tanto su canción *If I needed you* como el disco que la contiene (*Live at the Old Quarter, Houston, Texas*) son auténticos.

Señor «Cojón»

Exasperante. Mi vuelo aterrizó en Barcelona con once horas de retraso y, encima, el taxista que me llevaba a casa se confundió y acabamos dando un rodeo innecesario. Parece que no lo hizo de mala fe. De hecho, se ofreció a rebajarme sustancialmente el importe de la carrera cuando le hice notar su error. Sin embargo, tras un viaje tan matador, la calderilla me importaba bastante menos que el martirio de ir sumando minutos estúpidamente a la cuenta atrás que me separaba de la cama.

Dejé la maleta tal cual en el recibidor y fui directo al baño. Era un septiembre particularmente sofocante, pero permanecí cinco minutos bajo un chorro de agua muy caliente intentando relajarme. Cuando tuve la sensación de haberlo conseguido, salí de la ducha, me envolví en el albornoz y me dirigí a la cocina. Un yogur caducado y un puñado de nueces complementaron la cena que había iniciado en el avión con un sándwich razonablemente comestible. Cuando me tumbé en la cama, juraría que caí dormido antes incluso de rozar las sábanas.

Suena el timbre. Abro y me encuentro con mi exmujer. Sonríe como sonreía en los buenos tiempos. Entra y me habla: «Amor mío, ¿pensabas que iba a dejarte solo el día de tu cuarenta cumpleaños?». Cierra la puerta y sigue hablando con esa maravillosa sonrisa dibujada en su cara. De repente, me percató de que, con ella, ha entrado un hombre. Es un tipo extraño, vestido con traje y corbata negros. Hay algo en él que me desagrada y me repele. Tiene un aire a lo Donald Trump, pero con unos treinta años menos. Se dirige a mí: «Yo también quiero felicitarte». Mi exmujer no parece notar la presencia del hombre y no para de hablar y de sonreírme. El tipo me tiende la mano y se presenta: «Soy el señor Coupon». En ese instante tengo la certeza de que, si estrecho esa mano, moriré en el acto. Salto hacia atrás para evitar el contacto. «Aléjese de mí, señor “Cojón”», le digo mientras intento apartarlo con una patada. En el momento en que la punta de mi pie roza su entrepierna, caigo fulminado. Muerto.

Me desperté bañado en sudor y con el corazón a cien. «Qué pesadilla más extraña», pensé. Miré el reloj y vi que eran poco más de las tres de la madrugada. Más valía que me calmara e intentara dormir un poco. Al día siguiente, de hecho aquel mismo día, tenía que levantarme temprano.

Profesor Cadáver

En la facultad, los profesores no se pelean por impartir docencia a las ocho de la mañana, y mucho menos los lunes. Por tanto, cuando te reenganchas al equipo docente *in extremis*, lo tienes claro: te asignan la franja horaria que nadie ha querido. Seminario optativo de comunicación de crisis, lunes de ocho a nueve de la mañana. La parte buena es que te deja el resto de la semana totalmente despejado para hacer cualquier otra cosa. La parte no tan buena es que el alumnado se presenta con cara somnolienta y con la mente más dispuesta a recordar las juergas del fin de semana que a adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Aquel lunes era incluso peor: primer día de clase después de las vacaciones de verano. Los estudiantes no se habían visto en dos meses y parecían estar contándose animadamente sus batallitas estivales. El jolgorio era notable. Cuando entré en el aula, algunos levantaron la mirada para observarme. Fueron apenas unos pocos segundos, porque la cháchara los engulló enseguida.

Intentar dirigirles la palabra en ese contexto estaba condenado al fracaso. Podía haberles chistado y haber reclamado su atención, pero me hubiera llevado un buen rato conseguir que todos dejaran de hablar y me escucharan. La imagen que se hubieran formado de mí, además, hubiera resultado bastante patética: un experto en comunicación de crisis con dificultades para conseguir que atiendan a sus palabras, y reclamando silencio y atención infructuosamente. No es que me preocupe particularmente **el modo en que me perciban** los estudiantes de mi seminario, pero lo cierto es que a la hora de aprender todos somos más receptivos con aquellos que se ganan nuestro respeto que con quienes no lo hacen. Si quería que el seminario resultara verdaderamente productivo, pues, más me valía **generar una buena imagen**. Y, en eso, la primera impresión es determinante, pero **solo tenemos una oportunidad para causar una buena primera impresión**.

Me di la vuelta y me puse a escribir parsimoniosamente en la pizarra: «Soy el profesor Cadáver». Luego, me giré de nuevo y me quedé observándolos. Uno de los estudiantes levantó la cabeza y vio lo que había escrito. Se lo comentó a un par que estaban a su lado; y estos, a dos chicas que se sentaban en la fila de atrás; y ellas, a otros cuatro, y en treinta segundos los cerca de sesenta estudiantes estaban en silencio alternando su mirada entre la pizarra y mi cara. Aguanté otros diez segundos en silencio. Finalmente, les hablé.

—En realidad, me llamo Blai Mur. Me he presentado como «profesor Cadáver» porque soy vuestro profesor y porque he muerto esta pasada madrugada.

Desde luego, había conseguido **atraer su atención**. Por sus caras atónitas, se diría que no dudaban tanto de que estuviera muerto como de que realmente fuera su profesor. Debían de tomarme más bien por un chalado que se había colado en el aula.

A continuación, les expliqué con todo detalle la pesadilla que había tenido esa noche. Cuando terminé, el desconcierto que mostraban sus caras ya era absoluto.

—La pesadilla me ha dejado con tal mal cuerpo que no he conseguido volver a dormirme —proseguí—. Para aprovechar el tiempo, me he dedicado a analizar lo que había soñado empezando por lo más básico. Lo de la Muerte con cara de Donald Trump es fácil de interpretar: recientemente he tenido la oportunidad de conocer en persona al candidato a la presidencia de los Estados Unidos.

Algunas sonrisas se dibujaron en los rostros del alumnado. También algunos gestos de asombro.

—Lo de mi aniversario... Imagino que en mi subconsciente eso de la crisis de los cuarenta debe inquietarme más de lo que quiero admitir porque, en realidad, aún me quedan casi cinco meses para cumplirlos. Pero la idea ya alimenta mis pesadillas.

Esta vez las sonrisas ya fueron generalizadas.

—Y sobre mi exmujer, ¿qué queréis que os diga? Hace menos de un año que nos divorciamos y, aunque todo fue muy civilizado, sin duda habré hecho algo mal para

que ahora se me aparezca en sueños junto a un Donald Trump letal.

Entre los estudiantes emergió alguna risotada.

–Pero todo eso es tan solo psicología barata. Lo realmente relevante es que, si la analizamos más a fondo, esa pesadilla aparentemente absurda condensa a la perfección el temario de este seminario de comunicación de crisis que hoy iniciamos.

Me pareció detectar alguna cara de decepción: después de todo, tal vez sí que era su profesor y no un impostor chalado.

–Fijaos en que lo que ocurría en el sueño era totalmente anormal. ¿Mi exmujer en mi casa y tan sonriente? Extraño. ¿Una especie de Donald Trump cuarentón llamado señor Coupon también en mi casa sin que ni siquiera le hubiera visto entrar? Eso es más extraño aún, ¿verdad?

Algunos asintieron con la cabeza.

–Nos han hecho creer que las crisis son una especie de castigo divino que nos cae inesperadamente del cielo. No es así. **Apenas dos de cada diez crisis son realmente imprevisibles.** El resto nos llegan con numerosos preavisos. Si estamos atentos a esos preavisos, podremos gestionar la crisis con mayor celeridad y eficacia cuando estalla o incluso evitar que llegue a hacerlo. En el mundo de los sueños damos por buenas cosas que no tienen ninguna lógica. Si actuamos del mismo modo cuando estamos despiertos, en esta profesión, eso es negligencia.

Por primera vez desde que abrí la boca, vi a unos cuantos estudiantes tomando apuntes.

—Cuando el señor Coupon me alargó la mano para estrechar la mía —proseguí—, yo actúe hábilmente y me alejé. Sabía que su contacto me resultaría letal y lo evité. Cuando vemos una mano tendida, solemos estrecharla casi por inercia. No fue así en este caso: en el sueño fui capaz de tomar una decisión en décimas de segundo y salirme del guion sin vacilar.

Salté hacia atrás imitando el gesto descrito de alejarme de alguien que se me acerca.

—En el mundo real, una reacción tan rápida y eficaz en un momento de presión extrema solo seremos capaces de llevarla a cabo si antes hemos dedicado tiempo a **analizar todos los riesgos** que afronta nuestra organización y a establecer un protocolo de actuación ante una eventual crisis derivada de tales riesgos. Esos protocolos de actuación los recogemos en el documento que denominamos **manual de crisis**.

Una estudiante de la primera fila alzó la mano como un resorte. Le di la palabra.

—¿Debemos seguir siempre, forzosamente, el manual de crisis?

—En mi pesadilla, yo seguí el manual cuando me alejé de Coupon. Si sé que su contacto me matará, el manual me dice: «Aléjate sin dudarlo». Luego, en cambio, decidí dejar el manual de lado e improvisar insultándole con el chiste fácil de llamarle señor «Cojón» y propinándole una

patada justo ahí. ¿El resultado? Me convirtió en el profesor Cadáver.

Ahora rieron casi todos.

–La buena noticia –rematé para finalizar la alegoría– es que, por muy letal que resulte una crisis, siempre hay alguna opción para volver a la vida. La **gestión de una crisis** tiene su vertiente comunicativa, que es muy importante, pero confluye con muchas otras: la vertiente operativa, la vertiente legal, la vertiente económica... En cambio, la **gestión poscrisis** suele ser cien por cien comunicativa porque a lo que hacemos frente es, en esencia, a la necesidad de **restablecer la confianza** y **reparar la reputación**. Y en ese terreno de juego, creedme, la comunicación tiene el poder de resucitar a los muertos.

3

Senyor Cafetó

Cuando finalicé el seminario, eran apenas las nueve y necesitaba un café tan desesperadamente que faltó poco para que me dirigiera a la cafetería de la facultad y me tomara el dudoso brebaje que allí te sirven cuando pides uno. Por fortuna, recordé que a dos minutos de la universidad estaba el Senyor Cafetó, una de mis cafeterías preferidas en Barcelona. En las últimas cuarenta y ocho horas apenas había dormido cuatro o cinco, de modo que, por más que necesitara el café, ya no era cuestión de dos minutos más o menos si la recompensa era degustar algo que realmente mereciera ese nombre.

El primer sorbo me devolvió al mundo de los vivos. Está científicamente demostrado que la cafeína tarda unas horas en surtir efecto en nuestro organismo. Sin embargo, estaba demasiado aletargado para recordar esa evidencia científica y la autosugestión hizo maravillas. En un gesto instintivo eché un vistazo a mi móvil y constaté que estaba apagado. Lo había apagado anoche en el aeropuerto de París-Charles de Gaulle antes de embarcar en mi última escala y aún no había vuelto a encenderlo. Otro

sorbo de café y sería capaz de enfrentarme al mundo a través de esa pantalla de 4,7 pulgadas.

Aunque *superstición* es una palabra que no figura en mi diccionario personal, no voy a negar que me impactó encontrar en el móvil cuatro llamadas perdidas de Diana, mi ex. Hacía meses que no nos comunicábamos y tenía que llamarme justo el día en que había soñado que me traía la muerte a domicilio. Iba a devolverle la llamada, pero me contuve. Ni siquiera el café del Senyor Cafetó podía proporcionarme el ánimo que requería una llamada como esa. Pensé en dejarlo para otro momento. Mi plan para el resto del día no contemplaba emociones fuertes. De hecho, no contemplaba absolutamente nada, excepto mantenerme despierto hasta el anochecer para despistar al *jet lag* y, luego, dormir quince horas seguidas.

Apuré el último sorbo y pedí que me cobraran. Antes de levantarme, una idea me asaltó como un aguijonazo: si Diana me había llamado cuatro veces, algo debía de estar sucediendo, y probablemente no era nada bueno. «De todos modos –pensé mientras contemplaba en la pantalla las cuatro llamadas perdidas–, no será nada que no pueda esperar a mañana». Entonces me percaté de que la primera de esas llamadas la había realizado a las 3.17 de la madrugada, más o menos a la hora en que yo había tenido la pesadilla. Ya eran demasiadas coincidencias. Toqué el icono de «Devolver llamada» y al cabo de pocos segundos oí de nuevo su voz. Esta vez no era en sueños, aunque lo que me esperaba se asemejaría bastante a una pesadilla.

Hombre de hielo

–¿Blai?

–Hola, Diana –respondí.

–Mil gracias por devolverme las llamadas. Para ti debe ser aún muy temprano, ¿no? ¿Qué hora es en Nueva York?

–Estoy en Barcelona, Diana. Lo de la campaña de Trump no salió como esperaba. Me echaron.

–Lo lamento de veras, Blai. ¿Qué ocurrió?

–Es una historia larga y seguro que no me has estado llamando con tanta insistencia para que te cuente mis batallas. ¿En qué puedo ayudarte?

–Necesito que me recomiendes a alguien realmente bueno en lo tuyo. Este año el FARM Festival se nos ha ido de las manos. En las últimas horas ha habido incidentes muy graves y estamos con el agua al cuello. Internet está que arde y los medios tradicionales ya han empezado a cubrir el tema. O actuamos deprisa, o se acabó el FARM Fest.

–¿No te sirvo yo? –pregunté, no sin arrepentirme al instante de haberlo hecho.

—No me lo había planteado. Te imaginaba apagando los fuegos de Donald Trump para allanarle el camino hacia la Casa Blanca.

—Trump se las apañará bien sin mi ayuda.

—Desde luego, nadie mejor que tú para salvarnos el culo. Tú desarrollaste todo el proyecto de **comunicación de riesgo** del FARM y elaboraste el **manual de crisis**. Sin embargo, no quisiera ponerte en una situación incómoda.

—Trabajar contigo no me incomoda en absoluto, si te refieres a eso.

—Perdona, ¡qué estúpida! Casi olvido que estoy tratando con el hombre de hielo.

—Entonces ¿vas a ficharme?

—Es mi jefe quién tendrá que contratarte, pero está tan desesperado que fichará a cualquiera que le prometa que el mundo no se desmoronará sobre su cabeza de forma inminente. ¿Podemos vernos dentro de media hora en las oficinas de Muzakno?

—Media hora. Allí estaré.

Antes de salir del Señor Cafetó me acerqué a la barra y pedí otro café. Intuía que lo iba a necesitar.

—Ponme otro café, por favor. Y que sea con hielo.

Taxista lista

Apuré el segundo café en medio minuto y me dirigí en un taxi hacia las oficinas de Muzakno. Durante el trayecto aproveché para ponerme al día navegando desde el móvil. Diana no había exagerado: la edición del FARM Fest que había finalizado la noche anterior se les había descontrolado por completo.

Muzakno es una famosa promotora de conciertos. Algunos de los artistas más populares de la escena musical internacional han actuado en España gracias a su intermediación. Entre sus iniciativas más exitosas figura el Fresh Air & Rock Music Festival, más conocido como FARM Fest. Es un macroconcierto de tres días de duración que, desde hace seis años, cada verano congrega a más de veinte mil personas para ver sobre el escenario a estrellas de primera línea en un idílico paraje del municipio pirenaico de Valldellars. Todo al aire libre, todo muy bucólico. Al menos hasta que el último fin de semana la cosa se desmadró.

Las redes sociales y las ediciones en línea de los principales medios me obsequiaron con un primer balance de

daños: actos vandálicos en el núcleo urbano del municipio; acampadas masivas fuera de los lugares permitidos; diversos accidentes de tráfico con heridos hospitalizados; montañas de escombros y desperdicios en los alrededores del recinto; denuncia de numerosos robos; peleas y enfrentamientos de madrugada con algunos heridos graves por arma blanca; presencia de jóvenes radicales antisistema instalados en inmuebles de la localidad por la expeditiva vía de la *okupación*, y agresiones al propietario de los terrenos donde se celebra el festival. Sin duda, tres días bastante moviditos tratándose de un municipio de apenas seis mil habitantes y de un evento que se había posicionado como modelo de concordia y *buenrollismo*.

—Ya hemos llegado.

La voz de la taxista me hizo despegar la mirada del móvil.

—¡Qué rapidez! Da gusto encontrar a alguien que se conoce la ciudad y sabe moverse por ella. Anoche tuve una mala experiencia con un colega suyo.

—Seguro que en su oficio también hay alguna oveja negra.

—Desde luego —asentí—. De hecho, en lo mío no estoy seguro de que haya alguna oveja blanca o ni siquiera gris. ¿Cuánto le debo?

—Once con noventa y cinco —dijo señalando al taxímetro.

Busqué en mi cartera y constaté contrariado que todos los billetes que llevaba eran divisa estadounidense.

—Imagino que no acepta dólares, ¿verdad?

—¿Con Donald Trump aspirando a la presidencia de los Estados Unidos? Debe tomarme por gilipollas. Si no tiene euros, puedo cobrarle con tarjeta.

'Hipster man'

Cuando entré en la sede de Muzakno, sonaban las tres campanadas de las nueve y cuarenta y cinco en el reloj de la cercana plaza de la Vila, en pleno barrio de Gràcia. El inmueble es una antigua nave industrial reconvertida en edificio de oficinas. Columnas y vigas de hierro, paredes de ladrillo visto, espacios diáfanos y techos altísimos. Todo muy *cool*, muy *New York style*.

Diana, relaciones públicas de Muzakno desde hace diez años, ya me esperaba en la recepción. Ni rastro de la sonrisa que me había cautivado hace años y que había reaparecido en la pesadilla de anoche. Su cara evidenciaba que, o bien llevaba muy mal lo del divorcio, o apenas había dormido esa noche. Con el marrón que tenía entre manos, sin duda era esto último. Su cabello aún mojado revelaba que al menos había podido pasar por casa para darse una ducha antes de volver al tajo.

Nos besamos en las mejillas y el aroma de su champú avivó sensaciones que yo había tardado meses en doblegar. Decididamente, no había sido una buena idea implicarme en esto.

–Te agradezco mucho que nos ayudes. Estamos en la picota.

–He echado un primer vistazo en las redes y en los medios. Pinta mal –asentí–. ¿Hablamos con Ricky?

–Ricky ya no es el CEO de Muzakno. Desde enero tengo nuevo jefe. Se llama Sandro.

Subimos al segundo piso, recorrimos un pasillo y entramos en el despacho del fondo. Diana hizo las presentaciones.

–Sandro, te presento a Blai Mur; ya te he hablado de él. Blai, él es Sandro Domene, nuestro CEO.

–Muchas gracias por venir tan deprisa –me dijo Sandro mientras estrechaba mi mano con efusividad–. Vamos a necesitar toda la ayuda que podamos conseguir, y Diana habla maravillas de ti.

Sandro Domene era un tipo atlético, de unos treinta años. Su pelo negro, cuidadosamente cortado y peinado hacia atrás, enmarcaba unas facciones atractivas apenas disimuladas por las gafas de pasta y la barba *hipster*. Vestía una camisa de cuadros y una corbata de lazo.

Nos sentamos en una mesa de reuniones alargada que tenía en un lateral de su amplio despacho. Él en un extremo, yo en el otro. Diana ocupó un asiento entre ambos.

–Blai, ¿te apetece un café? –ofreció enseguida Sandro.

–¿Por qué no? Parece que va a ser un día muy largo –respondí.

Descolgó el teléfono y pidió cafés y refrescos.

–No te quiero engañar; estoy acojonado –admitió Sandro–. Apenas llevo nueve meses en la compañía y no me

gustaría pasar a la historia de Muzakno como el capullo que se cargó la joya de la corona, el FARM Fest. Económicamente, la empresa se sostiene gracias a los ingresos del festival. Sin el FARM, se acabó Muzakno.

A continuación, me resumió lo ocurrido en Valdellars durante aquel fin de semana. A grandes rasgos, nada que no hubiera leído (ni que fuera en diagonal) durante la prospección mediática hecha en el taxi que me había llevado hasta allí. Me confirmó, eso sí, la agresión al propietario de los terrenos que acogían al festival, Siscu Altés. Tanto Diana como yo manteníamos una buena relación con Siscu desde hacía años y mi ex estaba bastante afectada por la noticia.

El CEO calló cuando entró un chico, probablemente un becario, con una bandeja. Le sirvió primero un refresco de cola a Sandro, luego un cortado para Diana y, finalmente, el café solo que yo había pedido. «El tercer café en apenas una hora —pensé—. El día promete».

Cuando salió el becario, antes de que Sandro retomara la palabra dije:

—Disculpa, Sandro. No quiero parecer insensible ni descortés. De veras que lamento que Muzakno esté contra las cuerdas. He trabajado con vosotros en muchas ocasiones y tenía una estupenda relación con Ricky, tu predecesor. Diana sabe que siento un gran aprecio por esta compañía y me ha traído aquí porque está convencida de que me dejaré la piel para sacaros del pozo. Diría, no obstante, que estamos pasando por alto un detalle importante.

Sandro me miró con genuino desconcierto. Diana intervino.

—Si Blai va a ayudarnos, lo primero que deberíamos hacer es cerrar los detalles de su contratación.

—¡Por supuesto! —bramó Sandro—. Disculpa mi torpeza, Blai. Vamos a arreglar eso enseguida.

Cogió una hoja de papel, escribió algo en ella, la dobló por la mitad y me la lanzó haciéndola deslizar sobre la mesa.

—Estoy seguro de que las condiciones te parecerán más que razonables. No estoy en posición de regatear. Ya te he dicho que estoy acojonado.

La hoja doblada se quedó fastidiosamente detenida en medio de la mesa. Sandro no hizo amago de levantarse para acercármela. Tampoco yo moví un dedo. Diana se levantó, cogió el papel y me lo entregó en mano. Lo desdoblé con parsimonia y leí la cifra que figuraba en él. Volví a doblarlo y lo dejé en la mesa.

—Mira, Sandro —le dije—, si tuviéramos más tiempo para charlar, te explicaría que ese refresco con cero calorías que estás bebiendo sigue comercializándose en España sin que hayan tenido que modificar su fórmula original porque yo desactivé la crisis *online* del ciclamato de sodio. También podría contarte que esa camisa que llevas sigue fabricándose en Bangladés porque yo contribuí a lavar la imagen de la marca tras la tragedia ocurrida en una de las factorías que tiene en aquel país. Y podría revelarte que el partido al que votas sigue en pie porque yo he apagado alguno de los *incendios* que amenazaban a su cúpula.

—¿Cómo sabes tú a qué partido voto?

—No tengo ni idea, pero he trabajado para todos ellos. Y podría explicarte muchas cosas más si nos sobrara el tiempo. Pero no nos sobra.

A continuación, como si se tratara de un seminario dirigido a mis alumnos, ilustré a Sandro sobre el concepto de *golden hour*. Es la hora de oro, la más valiosa, los sesenta minutos que siguen inmediatamente al estallido de la crisis. Dependiendo del modo en que actuemos (o dejemos de actuar) durante ese lapso de tiempo, podemos marcar la diferencia entre la crisis remontable y el desastre sin paliativos.

—A estas alturas, ya hemos desperdiciado nuestra *golden hour* —concluí—. ¿De verdad quieres perder más tiempo regateando mis honorarios o prefieres que nos pongamos manos a la obra de inmediato e intentemos salir del embrollo?

—Oye, Blai, yo no pretendía ofenderte. Es la primera vez en toda mi carrera profesional que me veo obligado a recurrir a un... a un *apagafuegos*. Me ha parecido que mi oferta era razonable. Sobre todo, porque tampoco me estás ofreciendo garantías de que vayas a resolver el problemón. Acabas de decir que «intentaremos» salir del embrollo. Lo que te ofrezco no me parece un mal trato para llevar a cabo una intentona.

—Tienes toda la razón, Sandro. No todo el mundo está dispuesto a pagar sin que le garanticen los resultados. Pues va a ser tu día de suerte. Resulta que acabo de regresar de Estados Unidos y allí empecé a trabajar en un proyecto que no llegó a buen puerto, pero que igualmente he

cobrado íntegramente. Esta circunstancia me da cierto margen de maniobra para los próximos meses, así que te propongo un trato alternativo.

–Te escucho –apuntó Sandro evidenciando plena expectación en su cara.

–Si no resolvemos esta crisis con un poco de gracia, se acabó el FARM Fest y, por lo que comentas, probablemente se acabó Muzakno. Y aunque eso no lo digas, también se acabó tu carrera profesional. Esto no es un *embrollo* ni un *problemón*. **Es una auténtica crisis porque lo que está en juego es el desarrollo de las actividades que dan sentido a esta empresa e incluso su propia supervivencia.**

Ahora parecía bastante receptivo, así que lancé mi oferta sin más preámbulos:

–Si no conseguimos que el FARM pueda seguir celebrándose con normalidad en el futuro, yo no cobraré ni un solo euro. Al fin y al cabo, me parece razonable que solo estés dispuesto a **pagar a cambio de resultados**. Pero si el festival sobrevive, Muzakno me pagará el doble de la insultante cantidad que has anotado en esa hoja de papel.

–Me parece justo –se apresuró a afirmar Sandro.

–No he terminado aún –repliqué–. También necesito que me garantices que dispondremos de **recursos económicos suficientes** para gestionar como es debido esta crisis desde la vertiente comunicativa.

–¿De cuánto dinero estamos hablando?

–Ciento cincuenta mil euros –afirmé sin pestañear.

–Si te apañas con cien mil, cerramos el trato.

Tocino asesino

No solo cerramos el trato, sino que inmediatamente empezamos a gastar una parte de ese **presupuesto**. Contratamos a la mejor empresa de monitorización en línea para tener información en tiempo real sobre lo que se decía del FARM Festival en las redes sociales y en todo el entorno virtual. Ampliamos los servicios que teníamos contratados con la empresa que monitorizaba para Muzakno los medios tradicionales. Y enviamos a Valdellars un equipo integrado por cuatro personas para que pudieran informarnos *in situ* de lo que se estaba viviendo allí e intentaran averiguar por qué el evento se había descontrolado hasta ese punto.

Además, dimos instrucciones a la recepcionista para que tomara los datos de contacto de todos los periodistas que llamaran a Muzakno (a las 10.35 ya habían llamado nueve) y que les prometiera que les devolveríamos la llamada lo antes posible. Y, por supuesto, redactamos y firmamos mi contrato, que condicionaba el pago de honorarios a la obtención de los resultados perseguidos.

Gestionar una situación de crisis consiste en tomar las decisiones correctas en el menor tiempo posible pese a las presiones de todo tipo que debemos soportar cuando estamos en el ojo del huracán. Nadie es capaz de hacer eso sin disponer en todo momento de la máxima información posible. **Recopilar permanentemente la información** pertinente que resulte relevante constituye, por tanto, la primera tarea que se debe asumir. Así lo explicitaba el manual de crisis que yo mismo había elaborado para Muzakno hacía algo más de seis años. Ahora tocaba aplicarlo.

Como relaciones públicas de la empresa, Diana estaba plenamente familiarizada con ese manual y, siguiendo las instrucciones contenidas en él, ya había convocado la primera reunión del **comité de crisis**. Estaba programada a las doce del mediodía en la sede del bufete de abogados que iba a brindarnos asesoría legal para capear el temporal. Conseguí que la reunión se avanzara media hora, pero, aunque también lo pedí, no conseguí que tuviera lugar en otro **emplazamiento**.

Sandro salió para allí en su propio coche. Diana me preguntó si había venido en moto.

—No, he venido en taxi —respondí—. Llegué de Estados Unidos anoche e imagino que la batería de mi moto habrá muerto durante los meses que he estado fuera.

—¿Llegaste anoche de Estados Unidos y ya estás metido en un lío como este? Eso es un récord incluso para ti, ¿no? Me encogí de hombros.

–Podemos ir en mi coche –dijo Diana–, pero antes quiero que veas una cosa.

Abrió una carpeta tamaño A2 y extrajo un póster de ella.

–Es el cartel promocional de esta edición del FARM –apuntó mientras me lo mostraba.

El *claim* «Animal power» aparecía sobre una ilustración que representaba a un cerdo erguido sobre sus patas traseras empuñando un cuchillo de grandes dimensiones con el que estaba a punto de sacrificar a un granjero colgado por los pies, cabeza abajo.

–¿Y esta genialidad? –pregunté, pese a que ya intuía la respuesta.

–Cosas de los de Marketing.

–¿Sabes qué?

–¿Qué? –preguntó ella.

–Debería haber pedido más dinero por asumir este proyecto.

Diana conductora (de coches)

Durante el trayecto hasta las oficinas del bufete que hicimos en el coche de Diana, apenas nos cruzamos palabra. Yo saqué mi móvil, abrí una plantilla que utilizo para planificar proyectos y empecé a escribir mientras ella permanecía pendiente de la conducción.

En el apartado «**Tema**», improvisé algunas opciones para bautizar el proyecto. «FARM Fest 2.0» fue la primera. «Tal vez mejor “Reset FARM” o quizá simplemente “ReFARM”. No sé», pensé.

Pasé al apartado «**Meta**». Esa parte la tenía clara. **La meta es el resultado último que perseguimos con un proyecto**, la razón por la cual el proyecto resulta necesario. La redacté así: «El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social». Simple y fácil de recordar. Es muy importante que una meta pueda recordarse con facilidad, porque cada decisión que tomemos durante el desarrollo del proyecto debe cotejarse con la meta para garantizar que optamos siempre por las

alternativas que nos ayudarán a alcanzarla. Esta meta, eso sí, iba a ser más fácil de recordar que de conseguir.

Me concentré a continuación en el apartado «**Objetivos**». **Los objetivos son todas aquellas cosas que debemos llevar a cabo para alcanzar la meta.**

Empecé por el más básico: «Obtener del Ayuntamiento de Valdellars, en un plazo máximo de cuatro meses, la licencia para celebrar el FARM Fest del próximo año». Tal como había ido la edición de este año, para los responsables del Gobierno municipal sería un suicidio político seguir apoyando al festival. Pero estaba claro que, sin licencia municipal, no habría FARM. El proyecto, pues, debía incluir este objetivo sí o sí. Lo del plazo de cuatro meses era porque Muzakno necesitaba por lo menos ocho para organizar y promocionar el festival. Dado que se celebraba en septiembre, si a mediados de enero aún no se había conseguido la licencia: *game over*.

El segundo objetivo también caía por su propio peso: «Conseguir que el propietario de los terrenos donde se celebra el festival vuelva a alquilarlos a Muzakno para garantizar la continuidad del FARM Fest». Aunque teníamos muy buena relación con dicho propietario y, además, él obtenía una suculenta cantidad de dinero por el alquiler, el hecho de que el buen hombre estuviera hospitalizado a causa de una brutal agresión tal vez no nos lo pusiera tan fácil esta vez.

Si no conseguíamos cumplir estos dos objetivos esenciales, el FARM estaba muerto. Con todo, ambos eran **objetivos necesarios pero no suficientes** para el éxito

del proyecto, porque la meta que perseguíamos no era únicamente la celebración del festival. Releí la meta que había redactado unos minutos antes: «El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social». Con la opinión pública en contra, no lo conseguiríamos jamás. Habría que formular unos cuantos objetivos adicionales encaminados a resolver ese aspecto, que además era el más apremiante.

Al releer la meta («El FARM Fest seguirá celebrándose...»), me vino a la cabeza una idea para dar nombre al proyecto. Borré el tema «ReFARM» y lo sustituí por la opción definitiva: «*The show must go on*».

—Ya hemos llegado —dijo Diana mientras detenía el motor y ponía el freno de mano—. ¿Te ha dado tiempo de salvar al mundo? —preguntó burlona.

Aparté mis ojos de la pantalla del móvil, la miré fijamente y le dirigí la palabra por primera vez desde que habíamos subido al automóvil.

—Mi trabajo no es salvar al mundo, Diana. Yo solo recojo los pedazos y los recompongo lo mejor que puedo. Tú deberías saberlo.

Belleza rubia

A las 11.23, Diana y yo entramos en las oficinas del bufete de abogados contratado por Muzakno, uno de los *top 3* del país. Estaban en la decimosexta planta de un imponente rascacielos situado en la parte alta de la avenida Diagonal. Yo había estado allí en varias ocasiones trabajando para clientes que también lo eran del bufete y que se habían visto envueltos en *legal issues*. Además, también fui contratado directamente por el propio bufete, haría unos cinco años, cuando el presidente de su consejo de administración se vio envuelto en un turbio asunto de... Bueno, mejor que no entre en eso: los abogados se toman muy en serio las **cláusulas de confidencialidad**.

Nos dirigieron enseguida a la sala de juntas que acogería la primera reunión del **comité de crisis**. Sobre la mesa ovalada que ocupaba buena parte de la sala se habían dispuesto cuidadosamente media docena de botellines de agua con vasos de cristal, otras tantas libretitas con el logo del bufete y sus correspondientes bolígrafos igualmente *customizados*. Uno de los botellines, el que estaba en un extremo de la mesa, ya había sido abierto y

junto a él había también una *tablet*, un teléfono fijo y hojas impresas con algunas anotaciones hechas a mano. Al alcance de quien fuera a sentarse allí también estaba un teclado inalámbrico, presumiblemente del ordenador conectado a una pantalla de grandes dimensiones ubicada en el extremo opuesto de la mesa.

Al fondo de la sala, habían dispuesto una mesa auxiliar con cafés, zumos, refrescos, más aguas y bandejas con repostería y minibocadillos de aspecto suculento. Al verlos, recordé que, exceptuando el sándwich del avión y el yogur caducado acompañado de un puñado de nueces que había tomado la noche anterior, al llegar a casa, llevaba bastantes horas sin probar nada sólido.

Sandro, el CEO de Muzakno, había llegado antes que nosotros y estaba hablando con una chica de unos treinta años, bajita y de gesto adusto, que lucía unas llamativas gafas. Él llevaba en la mano un refresco de cola. Ella no estaba tomando nada.

Junto a ellos había otra pareja conversando. La chica era una belleza rubia rutilante, muy joven. Pese a su estricto *professional look*, no requería esfuerzo alguno imaginarla desfilando como modelo de pasarela. El hombre que hablaba con ella debía de estar sobre la cincuentena y era alto, delgado, de hombros caídos y calvo. Llevaba un traje de verano que, lucido por él con desgarbo, parecía barato, aunque con toda probabilidad no lo era en absoluto.

Cuando se apercebieron de nuestra presencia, las charlas se detuvieron para dar paso a las presentaciones. Sandro, que era el único que nos conocía a todos, hizo los

honores. La chica con gafas se llamaba Anabel y trabajaba para la compañía aseguradora. El hombre calvo se llamaba Álex, era socio director del bufete, estaba especializado en derecho societario y hacía las veces de **compliance officer** para Muzakno, responsabilizándose del cumplimiento normativo de la promotora. Además, era experto en *issues management* (**gestión de conflictos potenciales**), un enfoque proactivo y sistemático aplicado por muchas empresas; por ejemplo, para determinar qué futuros cambios de la legislación vigente pueden tener un impacto negativo en su actividad e intentar frenarlos. Adecuadamente empleado, el *issues management* permite predecir problemas, anticipar amenazas, minimizar las sorpresas, resolver temas potencialmente conflictivos e incluso evitar situaciones de crisis.

A Diana, Sandro la presentó como relaciones públicas de Muzakno. A mí, como consultor de comunicación experto en situaciones de crisis. Muy a mi pesar, nadie nos presentó a la belleza rubia, que salió de la sala cerrando la puerta tras de sí apenas Álex dejó de hablar con ella para saludarnos.

Señor picapleitos y 'señora letra-pequeña'

Cuando tomamos asiento alrededor de la mesa, Álex ocupó la presidencia en el extremo donde, de hecho, ya tenía su *tablet*, sus papeles y su botella de agua abierta. Sandro se sentó a su derecha y, junto a él, tomó asiento Diana. En el lateral izquierdo de la mesa, Anabel ocupó la silla más cercana a Álex y yo ocupé la silla contigua a la suya. Álex tomó la palabra.

—La edición del FARM Festival que finalizó anoche se ha descontrolado totalmente. Eso es un hecho y ya no podemos cambiarlo. Estamos aquí para evitar que las consecuencias que comportará este hecho se conviertan en una carga inasumible para Muzakno. Vamos a trabajar para **minimizar el daño** que...

El parlamento de Álex se interrumpió cuando la puerta de la sala se abrió de repente y apareció el *bellezón* rubio. La chica se le acercó, le susurró algo y le mostró unos papeles. El abogado echó un vistazo rápido a las hojas, estampó su firma en una de ellas y se las devolvió. La joven se fue por donde había venido con el documento firmado y Álex retomó su intervención con un exhaustivo

inventario de los desastres asociados a la última edición del FARM.

Aún no había transcurrido un cuarto de hora, cuando de nuevo se abrió la puerta y nuevamente la chica de antes asomó su rubia cabellera a través de ella. Esta vez no llegó a entrar. Se limitó a hacerle una seña a Álex como solicitándole *tiempo muerto*. Álex se excusó y dio la palabra a la representante de la aseguradora.

—Disculpadme un minuto, por favor. Anabel seguirá con el repaso de los daños registrados.

Anabel, efectivamente, retomó el balance de daños en el punto donde Álex lo había dejado mientras el abogado salía de la sala. Cuando regresó al cabo de unos cinco minutos, esperó a que la mujer terminara el inventario de desastres y entonces intervino de nuevo.

—Ante semejante panorama —advirtió—, lo más importante ahora es **no dar ningún paso en falso** que luego vaya a pasarnos una factura inasumible. Tenemos que meditar cuidadosamente cada movimiento antes de llevarlo a cabo puesto que **no podemos permitirnos el lujo de cometer ni un solo error**.

«¡Vaya! —pensé—, parece que este hombre se ha leído alguno de mis libros». Sin embargo, enseguida se hizo evidente que no era así.

—Para evitar daños mayores —prosiguió el abogado—, es esencial que mantengamos un estricto *no comment*. Pensad que cualquier cosa que digamos ahora podría girársenos en contra cuando todo este asunto llegue a los tribunales. Una disculpa por parte de Muzakno, por ejemplo, podría

ser fácilmente interpretada como una asunción de responsabilidades y ponernos en una situación muy pero que muy complicada desde un punto de vista legal.

–Desde un punto de vista legal y también económico –apuntó la representante de la aseguradora.

–Muzakno –continuó Álex– se rige por el modelo de gestión ***governance, risk management, and compliance***, que integra las buenas prácticas directivas con la gestión del riesgo y el cumplimiento estricto de las normas. Analizamos los riesgos existentes cuidadosamente, separamos los asumibles de los que no lo son y controlamos estrictamente que no se cruce la línea roja que separa unos de otros. Además, priorizamos sistemáticamente la reducción o, cuando es posible, la eliminación de los riesgos que pueden resultar más nocivos. No importa, pues, lo que digan de nosotros; podemos tener la conciencia muy tranquila.

Mientras Anabel y Álex proseguían, a dúo, con su machacona apología de la estrategia del avestruz, me levanté y me dirigí a la mesa donde se había dispuesto el *catering*. Me serví el cuarto café de esa mañana y lo acompañé con un exquisito minibocadillo de queso elaborado con pan de nueces. Permanecí de espaldas a la mesa de reuniones, comiendo, tomando café y contemplando las impresionantes vistas de la ciudad a través del gran ventanal que ocupaba prácticamente toda la pared del fondo de la sala. Mi receso no parecía molestar a nadie, y tanto el abogado como la representante de la aseguradora seguían con su arenga a favor del *no comment*.

Cuando me terminé el minibocadillo de queso, atacé uno de jamón con pan de aceitunas. Y después, uno de salmón con pan de centeno. Siempre con la mirada perdida en las vistas que me regalaba el ventanal. Debía llevar unos quince minutos aparentemente abstraído de la reunión y ya había empezado a dar cuenta de los minicruasanes y las palmeritas de hojaldre cuando, finalmente, Álex consideró que mi ausencia de la mesa de reuniones ya se prolongaba más de lo razonable y decidió evidenciar su malestar.

—Parece que a vuestro experto en crisis le está gustando el *catering* —dijo el abogado elevando el volumen de su voz para asegurarse de que yo pudiera oírle incluso si tenía la cabeza en otra parte.

—Y las vistas —remató Anabel.

En la sala se hizo un silencio incómodo. Antes de darme la vuelta hacia los presentes, terminé el bocado que acababa de meterme en la boca. Luego cogí una servilleta de papel y me limpié los labios y la barbilla cuidadosamente. Dejé la servilleta usada en el platillo del café y me acerqué a la mesa. Pasé junto a Álex y Anabel. Cuando alcancé mi silla, pasé de largo y seguí hasta el otro extremo de la mesa. Me senté allí, situándome frente a Álex, que ocupaba el extremo contrario, y obteniendo un ángulo adecuado para poder dirigir la mirada a todos los demás. Dedicué aún unos segundos a mirar a cada una de las cuatro personas que tenía ante mí y, finalmente, hablé.

—Desde que ha empezado la reunión, no he pronunciado ni una sola palabra.

Estuve a punto de decir que «no había abierto la boca», pero pensé en el *catering* y consideré que esa afirmación hubiera sido bastante inexacta. Proseguí.

–Pero, aunque no haya hablado, vosotros dos –miré inequívocamente a Álex y Anabel– os habéis formado una imagen muy precisa de mí. En estos momentos, me consideraréis un imbécil impresentable, glotón, grosero, irresponsable, inepto y, desde luego, nada profesional. ¿Me equivoco?

–Bueno, Blai, yo diría que te lo has ganado a pulso –respondió Álex sin vacilar.

–Estás en lo cierto. A vuestros ojos, acabo de arruinar mi reputación. Pero fijaos en un pequeño detalle: lo he hecho sin necesidad de hablar. De hecho, mi imagen ha salido malparada precisamente porque me he abstraído totalmente de algo que se supone que es también mi responsabilidad. Eso es exactamente lo que le ocurrirá a Muzakno si seguimos tu recomendación y nos limitamos a esconder la cabeza bajo el ala. La reputación de la compañía quedará hecha trizas para siempre.

–Vaya, vaya. Parece que tenemos otro gallo en el gallinero. Ahora entiendo porque te has cambiado de silla: *primus mensae locus*. ¿Acaso vas a liderar tú este comité de crisis? –inquirió el abogado.

–El presidente de este comité de crisis es Sandro, que por algo es el máximo responsable de Muzakno –respondí–. **Que la empresa esté metida en una situación de crisis no significa que su CEO vaya a soltar las riendas.** Él seguirá tomando las decisiones. Lo único que

cambia es que, antes de hacerlo, **le conviene escuchar y tener en consideración todas nuestras recomendaciones, pues no puede permitirse cometer ningún error.** Ese es nuestro papel: asesorarle. Nada más... y nada menos. Pero Sandro sigue al mando. Sugiero, pues, que le cedas tu asiento para que en ningún momento se nos olvide quién lleva el timón.

—¿Por qué no le cedas tú tu cabecera de la mesa? —contraatacó Álex.

—Por mero protocolo. La presidencia se sitúa en el extremo de la mesa más alejado de la puerta, y ese es el lugar que estás ocupando tú: *mensae locus princeps* —repliqué.

—Creo que ya es suficiente —terció Sandro—. Si voy a presidir este comité, imagino que podré decidir dónde sentarme, ¿verdad? Pues por ahora decido quedarme donde estoy y sugiero que dediquemos nuestras energías a afrontar la crisis y dejemos el juego de las sillas para mejor ocasión.

—Tú mandas, Sandro —admitió el abogado.

—Todos estamos en el mismo barco, Sandro —acepté mientras volvía a ocupar mi silla inicial, junto a la representante de la aseguradora.

Diana conductora (de reuniones)

A Álex y a mí, el rifirrafe nos había dejado un tanto desfondados. Y Sandro no parecía tener muy claro cuál era el siguiente paso. Para salir de ese *impasse*, Diana intervino por primera vez y lo hizo con determinación.

—No nos conviene perder más tiempo discutiendo cuestiones formales y procedimentales. Para eso está el **manual de crisis**, para que todos tengamos claro desde el minuto cero cuáles son las reglas del juego. Ya os lo he enviado en digital, pero he traído copias impresas por si necesitamos refrescar su contenido.

Dicho esto, sacó de su bolso varios ejemplares del manual de crisis que yo había elaborado años atrás y nos dio uno a cada uno antes de proseguir.

—Ahora voy a resumiros las reglas del juego recogidas en el manual. Las cinco personas que estamos aquí constituimos el **núcleo del comité de crisis**, aunque podemos ampliar sus miembros en cualquier momento si lo consideramos necesario. Desde este instante, todos nosotros **asumimos como responsabilidad prioritaria gestionar la crisis** del FARM Fest y lo haremos si-

guiendo un procedimiento diseñado precisamente para **maximizar la efectividad, la agilidad y la seguridad** de dicha gestión. Tal como ya ha explicado Blai, Sandro asume la **presidencia** del comité en calidad de CEO de Muzakno y tendrá la última palabra en cualquier decisión que tomemos. Yo asumiré la **secretaría** del comité y me ocuparé de convocar sus reuniones, tal como he hecho hoy, y también de conducir las.

—Diana —interrumpió Álex—, me parece estupendo que sea una mujer quien conduzca las reuniones. Rebajar un poco la sobrecarga de testosterona que se respira en el ambiente nos vendrá muy bien a todos. Sin embargo, como directiva de Muzakno que eres, creo que estás demasiado implicada en este asunto y que te costará ver las cosas con la distancia requerida. Tal vez sería más productivo que fuera Anabel quien se ocupará de conducir las reuniones del comité.

Diana fulminó a Álex con esa mirada asesina que, en cuatro años de matrimonio, yo solo le había visto en dos o tres ocasiones. Enseguida lo remató con sus palabras.

—Álex, como principal asesor legal de Muzakno se supone que debes estar más que familiarizado con el contenido de nuestro manual de crisis. Pese a ello, os estoy haciendo un resumen de los aspectos más básicos precisamente para asegurarme de que no perdemos ni un segundo cuestionándolos, debatiéndolos o sugiriendo alternativas ocurrentes. Lo que estoy exponiendo no es una propuesta: es exactamente lo que vamos a hacer. Y con o sin testosterona, voy a asegurarme de que no nos

apartemos ni un milímetro de los procedimientos establecidos.

—Me queda claro, Diana —concedió Álex—. Reservaré mis opiniones para cuando se me pidan.

Diana pareció satisfecha con la respuesta del abogado, porque cambió su mirada del modo «asesina» al modo «neutra» antes de seguir resumiendo los procedimientos de actuación del comité recogidos en el manual de crisis.

—Para conducir nuestras reuniones emplearé el **método de análisis de la realidad actual y de la realidad futura**, aplicándolo al análisis de cada una de las posibles estrategias propuestas por los miembros del comité.

No pude evitar sentirme un tanto halagado por el hecho de que Diana conociera tan a fondo el manual que yo había elaborado para Muzakno y fuera tan rigurosa respecto a su aplicación. Antes de que mi vanidad se disparara más allá de lo razonable, no obstante, recordé que al fin y al cabo fue ella quien me contrató para crear el manual y que, por tanto, era lógico que le confriera un valor que, desgraciadamente, no todas las empresas reconocen a esta herramienta de gestión de crisis. De hecho, fue a raíz de ese encargo profesional que Diana y yo nos conocimos hacía casi siete años.

Hombre pegado a un 'smartphone'

Me costó un esfuerzo considerable, pero, finalmente, fui capaz de aparcar los recuerdos que empezaban a agolparse en mi mente y volver a concentrarme en lo que Diana estaba explicando al comité en ese momento.

—Por su probada eficacia en la gestión de crisis —aseguró con convicción—, **el método de análisis de la realidad actual y de la realidad futura constituye la metodología de trabajo más empleada en las reuniones de los comités de crisis.** En esencia, consta de seis pasos: análisis de la realidad actual, presentación de propuestas estratégicas de actuación, análisis de la realidad futura para cada una de las propuestas, decisión sobre la estrategia que seguir, definición del plan de ejecución y seguimiento de este.

Para llevar a cabo el análisis de la realidad actual, necesitaríamos conocer las últimas noticias sobre lo ocurrido. Como lo que estaba explicando Diana ya me lo sabía, aproveché para echar un vistazo en el móvil a los informes que íbamos recibiendo de las empresas de *monitoring off* y *on-line*.

Las dos principales agencias de noticias del país habían distribuido piezas informativas que aludían al nefasto balance del festival. Muchas emisoras de radio ya habían incluido en sus boletines estas informaciones. También las ediciones en línea de los principales diarios estaban dando cobertura al desastre. Era cuestión de tiempo, y seguramente de no mucho tiempo, que las televisiones participaran igualmente en el festín.

Las redes sociales ya echaban humo con toda la información negativa relativa al FARM Fest. El *hashtag* #FarmDoesHarm estaba haciendo fortuna con mucha rapidez y, aunque no me guste admitirlo, hay que reconocer que el juego de palabras resultaba ingenioso. No le iba a la zaga el *hashtag* #FearFest2016, que parafraseaba el *hashtag* oficial del evento (#FarmFest2016). La alternativa #FARMaciaFest también tenía su chispa.

Algunos de los grupos musicales que habían actuado en el festival se habían mostrado muy críticos con la organización de este y, desde sus cuentas de Twitter y de Instagram, habían responsabilizado a Muzakno de todas las calamidades acontecidas. A muchos de sus centenares de miles de seguidores les había faltado tiempo para re-difundir masivamente las pullas lanzadas por sus ídolos.

Lo más demoledor, no obstante, eran las imágenes que ya estaban circulando por Internet. Montañas de basura esparcidas por doquier, mobiliario urbano destrozado, un escenario con aspecto de campo de batalla, moratones, narices fracturadas, heridas sangrantes, cristales ro-

tos, zapatos extraviados, el amasijo de hierros retorcidos en que se había convertido un vehículo accidentado...

Imaginé una bola de nieve rodando cuesta abajo por una ladera interminable, a cámara lenta, haciéndose más monstruosamente gigantesca a cada vuelta que daba. Eso era justo lo que estaba ocurriendo con la crisis del FARM, excepto por el hecho de que no era en absoluto a cámara lenta.

Diana me vio absorto mirando el móvil y, cuando acabó de explicar la dinámica que seguiríamos durante las reuniones del comité crisis, se dirigió específicamente a mí.

—Blai, ¿dispones de alguna información de última hora que complemente la descripción de la situación actual que nos han hecho Álex y Anabel al empezar?

Resumí para todos los presentes el estado de la cuestión a partir de los informes de *monitoring* que acababa de consultar. Cuando finalicé, Diana retomó la palabra.

—Bien, visto el panorama, deberíamos pasar urgentemente a la segunda fase del proceso: la **presentación de propuestas estratégicas de actuación**.

CEO salomónico

Anabel, Álex y yo mismo empezamos a exponer nuestras propuestas *ipso facto*, todos al mismo tiempo, como si acabara de sonar un pistoletazo de salida.

—De uno en uno, por favor —nos cortó Diana—. Seguiremos el orden alfabético y así Sandro, que es en definitiva quien debe tomar las decisiones, tendrá literalmente la última palabra. Álex, empieza tú y sé tan sintético como puedas.

—Mi propuesta es que capeemos el temporal con un perfil muy bajo, desmarcándonos del conflicto y evitando hacer declaraciones —apuntó el abogado—. Cualquier cosa que digamos ahora servirá únicamente para avivar las llamas de este incendio y, tal como ya he dicho antes, puede comprometer gravemente la estrategia legal que deberemos emplear cuando todo esto llegue a los tribunales.

—Gracias, Álex —dijo Diana—. Anabel, te escuchamos.

—Estoy totalmente de acuerdo con la propuesta de Álex —aseveró la representante de la aseguradora, poniendo tanto énfasis en la palabra «totalmente» que tuvo

que recolocarse las gafas porque se le habían deslizado tres centímetros hacia abajo siguiendo el puente de su nariz—. Lo hecho hecho está, y eso ya no podemos cambiarlo. Ahora, la estrategia más conveniente es sin duda la que mejor nos ayude a minimizar las consecuencias negativas que puede tener lo ocurrido, particularmente las consecuencias de tipo económico. Cualquier cosa que digamos ahora en caliente puede ser interpretada como una asunción de responsabilidades y pasarnos factura cuando tengamos que hacer frente a las reclamaciones. Mejor callar y esperar a que se calmen los ánimos.

—Gracias, Anabel —concluyó Diana—. ¿Cuál es tu propuesta, Blai?

—Ahí fuera está teniendo lugar una conversación incendiaria que implica a miles y miles de personas. Y, nos guste o no, su tema es Muzakno y el FARM Fest —advertí—. Podemos limitarnos a ser objeto de esa conversación o podemos convertirnos en sujeto activo e influir en ella. Propongo que nos sumemos a la conversación de inmediato, antes de que sea demasiado tarde.

—Gracias, Blai —dijo Diana—. Estoy contigo. Yo también creo que debemos dar la cara y asegurarnos de que nuestro punto de vista es escuchado y entendido. Parece, pues, que tenemos dos propuestas encima de la mesa. Procederemos a aplicar a ambas el análisis de la realidad futura. Álex, en tu opinión, ¿qué consecuencias tendría para Muzakno la política del *no comment* que has propuesto y qué consecuencias tendría, en cambio, comunicar activamente?

—De entrada, callar contribuirá a desactivar el conflicto —señaló el socio director del bufete donde manteníamos la reunión—. Una vez que haya pasado el momento álgido de críticas y acusaciones, la gente se olvidará de la historia. Para los medios, pronto perderá el atractivo de la novedad y acabarán relegando el tema. Si Muzakno entra en la discusión, en cambio, estaremos dando munición adicional a los periodistas para mantener al FARM en portada y en *prime time* por tiempo indefinido.

Anabel asintió y no dio muestras de querer aportar ninguna consideración adicional, de modo que Diana me dio la palabra para que aplicara el análisis de la realidad futura a las dos estrategias que estábamos valorando.

—Estoy de acuerdo con Àlex —afirmé para empezar mi intervención, provocando de inmediato un arqueo de cejas generalizado—. Cualquier declaración que haga Muzakno en estos momentos avivará el interés de los medios y multiplicará las reacciones en las redes sociales. Además, podría condicionar nuestra estrategia de defensa legal, limitando las opciones y complicándonos la vida en los tribunales. Y si las cosas se nos tuercen desde el punto de vista jurídico, nuestra compañía aseguradora podría tener que hacer frente a indemnizaciones muy importantes.

Àlex asintió satisfecho. Anabel puso cara de circunstancias. Sandro mantenía la expresión de sorpresa en su rostro. Estoy seguro de que Diana se estaba preguntando qué me proponía con un discurso tan sospechosamente conciliador.

—Claro está que —proseguí—, si contamos con un asesor legal y con una representante de la compañía aseguradora integrando el núcleo de este comité de crisis, es precisamente para que nos ayuden a minimizar la posibilidad de que digamos algo que pueda girarse en nuestra contra, ya sea en términos jurídicos o económicos. Si nuestra principal meta fuera hacerle la vida más fácil a Álex y a Anabel, desde luego el *no comment* sería la alternativa más conveniente. Pero si lo que queremos es sacar a Muzakno de este atolladero y salvar el FARM Fest, la única opción que tenemos es dar la cara y hacerlo ya porque...

Diana me interrumpió justo cuando Anabel y Álex habían empezado a verbalizar su desacuerdo.

—Blai, no te hemos pedido un alegato —dijo secamente mi exmujer—. Por favor, límitate a realizar el análisis de la realidad futura respecto a las dos estrategias propuestas.

—Tienes razón, Diana —concedí—. Ya he reconocido que la estrategia de dar la cara puede provocarnos inconvenientes. Acepto que incluso inconvenientes graves. Ahora dejadme explicar qué es lo que sucederá si Muzakno calla.

Abrí mi botellín de agua mineral, me serví más de medio vaso y bebí un largo trago, provocando una exasperante pausa que perseguía dar un énfasis dramático a las palabras que pronunciaría a continuación.

—Si Muzakno no da la cara —proseguí—, generaremos la impresión de que tenemos algo que ocultar, de que estamos intentando encubrir hechos que nos incriminan. Si Muzakno no da la cara, pareceremos culpables. Si Muzak-

no no da la cara, el mensaje que transmitiremos con nuestro silencio es que no asumimos nuestra responsabilidad, que no damos a la situación la importancia que merece, o que carecemos totalmente de respuestas. Si Muzakno no da la cara, se interpretará como que tenemos escasa confianza en nuestra propia credibilidad. Si Muzakno no da la cara, echaremos por la borda todos los beneficios que nos aportaría entablar un diálogo constructivo con nuestros públicos. Pensad que no se trata solo de transmitir información. Se trata también de recibirla, de evitar el aislamiento, de no permitir que la situación se enquistase, de detectar potenciales aliados, de saber qué opinan nuestros opositores. Si Muzakno no da la cara, alentaremos la propagación de un montón de rumores, todos adversos y la mayoría infundados. Si Muzakno no da la cara, estaremos contribuyendo a que se magnifiquen las versiones sobre lo ocurrido procedentes de otras fuentes y a que, ante la opinión pública, primen sus intereses, probablemente opuestos a los nuestros. Si Muzakno no da la cara, renunciaremos a nuestra **capacidad de influir en la percepción que los públicos tengan de la situación**. Si Muzakno no da la cara, probablemente nos acabaremos arrepintiéndolo, pero, para entonces, ya habremos perdido la ocasión de tomar la iniciativa y también habremos perdido nuestra credibilidad. Si Muzakno no da la cara, nuestro abogado y nuestra aseguradora lo tendrán un poco más fácil para salvaguardar los intereses de la compañía, pero es muy probable que, llegado el momen-

to, ya no quede nada que preservar, porque, si Muzakno no da la cara, se acabó Muzakno.

—Gracias, Blai —dijo Diana—. Sin duda has hecho un análisis muy detallado de la realidad futura. Dejadme añadir una cosa. Muzakno no cuenta con grandes infraestructuras, ni con patentes, ni con un *stock* de productos, ni con un capital social millonario. Ni siquiera tenemos en plantilla a los artistas que nos han aupado a la cima del negocio de las promotoras musicales. Nuestro activo más valioso es un intangible: la reputación. Y si no la defendemos, mi pronóstico es que se deteriorará sin remedio.

«Creía que no era el momento de hacer alegatos», me dije para mis adentros. Aunque tuve que admitir que Diana había sintetizado maravillosamente la idea que yo había intentado transmitir con mi larga perorata. En cualquier caso, la suerte estaba echada. Entrábamos en la cuarta fase del proceso: **decisión sobre la estrategia por seguir.**

—Sandro, ya ves que las opiniones están muy polarizadas —prosiguió Diana—. Como presidente de este comité de crisis, te corresponde a ti **tomar una decisión teniendo en cuenta las informaciones y valoraciones** que todos nosotros hemos formulado y asegurándote de que **prevalece el interés general** de Muzakno por encima de cualquier otra consideración.

Mientras Diana pronunciaba estas palabras, se abrió la puerta de la sala y asomó nuevamente por ella la hermosísima joven cuyo nombre aún no había conseguido averiguar. Por fortuna, Álex tuvo el sentido común de

indicarle con un gesto que su interrupción era particularmente inoportuna en esta ocasión, y la rubia desapareció de inmediato por donde había venido.

—De acuerdo, Diana —concedió Sandro asumiendo el reto—. Tengo claro que hay que dar la cara, pero no a cualquier precio. Álex y Anabel supervisarán los mensajes que vayamos a lanzar a la opinión pública y no diremos nada que no cuente con su validación.

—Una decisión salomónica —celebró Álex.

—Y sagaz —apuntó Anabel—. Si en respuesta a la crisis Muzakno actuara de forma irresponsable en sus acciones comunicativas, podría considerarse negligencia, y entonces mi compañía pondría muchas objeciones al pago de las indemnizaciones que pudieran derivarse de esta situación.

«Mi estratagema ha funcionado como un tiro», pensé. Cuando en medio de mi anterior intervención había dejado ir aquello de que, si contábamos con un asesor legal y con una representante de la compañía aseguradora en el comité de crisis, era precisamente para que nos ayudaran a minimizar la posibilidad de que dijéramos algo que pudiera dañarnos jurídica o económicamente, fue como implantar en el cerebro de Sandro la decisión que convenía que adoptara. Y tal como yo había previsto, se agarró a ella como a un clavo ardiendo.

—Ahora que hemos decidido comunicar —advirtió Diana—, tenemos que definir un plan para hacerlo de forma adecuada, efectiva y rauda. Por suerte, el manual de crisis nos lo pone un poco más fácil.

«Si mostrara hacia mí la décima parte del apego que muestra hacia mi manual –pensé–, tal vez habríamos tenido alguna posibilidad, por pequeña que fuera, de salvar lo nuestro».

Presidente hacia poniente

Diana estaba en lo cierto. El manual nos daba muchas pistas sobre cuáles eran los pasos que debíamos dar a continuación en materia comunicativa, lo cual nos ayudaría a *automatizar* buena parte de la toma de decisiones y, desde luego, nos ahorraría muchas discusiones.

De acuerdo con el manual, si como consecuencia (directa o indirecta) de la actividad de Muzakno alguna persona sufría daños físicos, antes de llevar a cabo ninguna acción comunicativa debíamos interesarnos por la situación de la persona o personas afectadas y visibilizar, además, ese interés. «Cuando la crisis conlleva un incidente o accidente con víctimas –establece el manual–, se contactará siempre con los afectados o familiares antes que con los medios de comunicación». Desde luego, es una cuestión de humanidad, pero también tiene su vertiente pragmática: comparecer ante los medios sin haber contactado previamente con afectados y familiares nos situaría en una posición muy débil, puesto que evidenciaría una total falta de sensibilidad.

Los heridos más graves a resultas de los desmanes registrados durante la celebración del FARM Fest, incluido el propietario de los terrenos que acogen al evento, habían sido trasladados al Hospital Universitari Arnau de Vilanova, en la ciudad de Lérida. Propuse a Sandro que nos desplazáramos hasta allí para cumplir así con lo prescrito por el manual. Inicialmente se resistió un poco.

—Tenemos en Valldellars al director de Marketing y al responsable de Seguridad y de Logística de Muzakno —explicó el CEO de la promotora—. Tal vez podría acercarse al hospital uno de los dos.

—Sandro, el mensaje que queremos transmitir con la visita al hospital es que Muzakno se preocupa por el estado de los heridos —repliqué—. A tal efecto, Muzakno eres tú. Si envías a un recadero, el mensaje que daremos será justamente el contrario, se percibirá como que no nos tomamos en serio la gravedad del asunto.

—Es posible, Blai —contrarreplicó Sandro—, pero presido este comité de crisis y no creo que podamos permitirnos el lujo de dejarlo todo en *stand-by* hasta que vuelva de Lérida. Hay que definir el plan de acción comunicativo y, por todo lo que tú mismo nos acabas de decir, entiendo que eso es algo que no puede esperar.

—Y no tendrá que esperar —contraataqué yo—. El comité de crisis se desplaza a Lérida. Vamos todos contigo.

—Pero aquí pasaremos más desapercibidos —objetó Anabel—. Si se descubre que estamos reunidos en Lérida, será obvio para todos que Muzakno ha tocado zafarrancho de combate, que tenemos una crisis entre manos.

—Ya es obvio para todos que Muzakno tiene una crisis entre manos —apunté—. Ahora no nos vendría nada mal escenificar que estamos organizándonos para afrontarla y atajarla.

—Aun así —insistió Álex dando la razón a Anabel—, me parece mucho más conveniente que las reuniones del comité sigan celebrándose en la sede de nuestro bufete.

—Y a mí me encantaría que nos reuniéramos en mi casa —respondí—. Así podría trabajar en pijama y zapatillas, sin tener que desplazarme. Y podría seguir atendiendo los asuntos del día a día. ¿Sabes?, acabo de regresar de un largo viaje con una maleta repleta de ropa sucia. Sería estupendo poder hacer una colada al mismo tiempo que intentamos mantener a flote a Muzakno. El único inconveniente es que estamos afrontando una crisis muy jodida que reclama toda nuestra atención.

El abogado intentó protestar, pero seguí hablando sin darle opción a meter baza.

—En el rato que llevamos reunidos en tus oficinas, Álex, te han interrumpido tres veces. Tres. Tres. Tres. Reconozco que esa monada rubia es un regalo para la vista y, en condiciones normales, te aseguro que no me molestaría nada tenerla cerca; todo lo contrario. Pero lo cierto es que, aun si nos focalizamos totalmente en el asunto que tenemos entre manos, nos va a costar Dios y ayuda salir de este embrollo con la cabeza sobre los hombros. Si nos permitimos distracciones, no lo conseguiremos.

Los cinco miembros del comité de crisis salimos desde la estación de Sants en el AVE de las dos de la tarde con destino Lérida.

Comité de alta velocidad

Antes de embarcar en el AVE, aproveché para extraer dinero (en euros) de un cajero y entré en Desigual para comprar un par de camisas y un par de calzoncillos. No es mi marca preferida, pero es la que tiene tienda en la estación de Sants. No hallé calcetines, de modo que los compré en el Calzedonia de la misma estación. Allí coincidí con Diana, que también estaba equipándose para tener algo con qué mudarse durante los próximos días, dado que no nos había dado tiempo a preparar ningún tipo de equipaje.

—Veo que conoces los trucos del oficio —le dije—. Incluso los que no salen en el manual.

—Te he visto tantas veces llegar a casa con ropa nueva adquirida en un aeropuerto o una estación de tren, que ya intuyo que, durante los próximos días, a los miembros del comité no va a sobrnos mucho tiempo para ir de compras.

El tema de las mudas no fue lo único que resolvimos antes de partir para Lérida. También reservamos una sala de reuniones totalmente equipada y cinco habitaciones

en un hotel con encanto situado a cinco kilómetros de la ciudad. Era un lugar muy tranquilo, rodeado de naturaleza, pero al mismo tiempo muy bien comunicado por su proximidad a la capital ilerdense. Allí podríamos trabajar en paz focalizándonos en la gestión de la crisis y desplazarnos con agilidad tanto si debíamos volver a Barcelona como si convenía acercarnos a Valldellars. Sería nuestro cuartel general.

El trayecto de Barcelona a Lérida duró exactamente cincuenta y siete minutos. Los aproveché para hacer varias cosas.

Primero llamé a la directora de Comunicación del hospital leridano. La conocía desde hacía bastante tiempo; un año atrás le había echado un cable para gestionar comunicativamente un conflicto laboral surgido en el centro hospitalario como reacción a los enésimos recortes sufridos por la Sanidad. Le expliqué que estaba trabajando para Muzakno, la promotora del FARM Festival, y lo primero que me dijo es que no podía facilitarme información sobre la situación de los pacientes ingresados que habían sido derivados allí tras los incidentes del FARM, puesto que ni ellos ni, en su caso, sus familiares habían autorizado la difusión de los partes médicos y, por tanto, debía respetarse escrupulosamente el deber de confidencialidad.

Eso era justamente lo que quería comprobar: si el hospital no me facilitaba esa información a mí, tampoco se la estaría facilitando a los periodistas, lo cual nos daba cierto margen de maniobra.

—Jamás te pediría que violentes el deber de confidencialidad —le dije—. Lo que necesito de ti es otra cosa.

A continuación, le expliqué que estaba viajando a Lleida con el CEO de Muzakno porque él estaba hondamente preocupado por lo ocurrido, sinceramente interesado por el estado de los heridos y firmemente decidido a expresar su apoyo y solidaridad a los familiares de las víctimas.

—Por supuesto —proseguí—, lo último que quisiera es importunar a estas personas en un momento tan duro como este. Lo que te pido, por tanto, es que tantees a los familiares con toda la mano izquierda que te caracteriza para saber si alguno se mostraría receptivo a recibir las muestras de apoyo del máximo responsable del FARM Fest o si, por el contrario, debo intentar disuadir a mi cliente de que se acerque al hospital.

—De acuerdo, Blai, lo haré. ¿A qué hora estaréis llegando a Lérida? —preguntó.

—Hacia las tres.

—Hablo con los familiares y te digo algo antes de que lleguéis.

La segunda cosa que hice durante el trayecto fue telefonar al corresponsal de la Agencia EFE en Lérida. Le expliqué que Muzakno iba a hacer sus primeras declaraciones sobre los incidentes del FARM, que sería el propio CEO de la promotora musical quien actuaría como portavoz y que sería en su ciudad. Acordamos encontrarnos a las cuatro y media en la recepción del hospital y pactamos que vendría con un cámara de televisión para grabar la exclusiva.

Ofrecer una **exclusiva** es la mejor vía que tienen los gabinetes de prensa para ganarse un amigo... y decenas de enemigos. Sin embargo, si das la exclusiva a una agencia de noticias, te aseguras de que todos los medios de comunicación van a recibir ese contenido en igualdad de condiciones, lo cual te ahorra cabreos, enemigos e incluso el trabajo de difundirlo tú mismo. Lo que llega a las redacciones vía agencias, además, ya ha pasado un primer filtro periodístico y, en consecuencia, es percibido por los medios con menos escepticismo que lo que les llega directamente desde los departamentos de prensa de empresas e instituciones.

La tercera cosa que llevé a cabo en el tren fue escribir, usando mi móvil, las declaraciones que quería que Sandro realizará para EFE. Una vez finalizado el documento, lo compartí (vía Google Drive y empleando el sistema de encriptación de CloudLock) con Álex y Anabel, que tenían que revisarlo y validarlo. También lo compartí con Diana, para que empezara a trabajar la puesta en escena con Sandro, aprovechando que ambos se habían sentado juntos y que no tenían otros pasajeros a su alrededor. A Diana, le añadí la siguiente nota en el Drive: «Sandro tiene que soltar estas palabras (pendientes de la aprobación de nuestros amigos A&A) ante una cámara de televisión hoy a las 16.30. Trabájalo con él sin levantar mucho la voz. Por cierto, asegúrate de que se quita la corbata de lazo y despéinalo un poco. Se supone que esto es una maldita crisis, ¿no? Atentamente, Hombre de Hielo».

La cuarta tarea que asumí fue dirigirme al vagón restaurante y tomarme un bocadillo de tortilla y un botellín de agua. Después, me pedí el quinto café del día, prometiéndome a mí mismo que sería el último. Apenas había empezado a tomarlo cuando sonó mi móvil. Era la *dircom* del hospital.

—Tendrás lo que me has pedido, Blai —me anunció—. Todos los familiares de las personas ingresadas a causa del FARM están dispuestos a reunirse con tu cliente. He dispuesto una sala para que pueda celebrarse el encuentro con un poco de intimidad. Ya sabes: podría haber periodistas merodeando por el hospital.

—Podría haberlos, sí.

A las 14.57, los cinco miembros del comité bajamos del tren en la estación de Lleida-Pirineus. Para entonces, Anabel y Álex (o sea, A&A) ya habían validado las declaraciones de Sandro con algún cambio muy menor. «Tal vez lleguemos a entendernos, podamos colaborar y salgamos de esta bien librados», pensé. Sandro, por su parte, había memorizado el texto que le había redactado (incorporando incluso los retoques del abogado y la representante de la aseguradora), se había desprendido de la pajarita y se había dejado retocar el cabello, que ahora lucía cuidadosamente despeinado.

Además de ocuparse de la puesta en escena de las declaraciones de Sandro, Diana había tenido tiempo de echar un vistazo a los informes de *monitoring* más recientes y me confirmó lo que yo ya me temía.

—La cosa va a más —me dijo al bajar del tren—. Las televisiones han entrado a saco con imágenes del *paisaje después de la batalla*. Y ya acusan a Muzakno de no querer hacer declaraciones.

—Hemos perdido un tiempo precioso convenciendo a A&A de la necesidad de dar la cara, pero ahora ya estamos en marcha y aún podemos revertir la percepción negativa, aunque ya sea demasiado tarde para dar una *buena primera impresión*. ¿Cómo lo hará Sandro? —pregunté.

—Lo hará bien —respondió Diana—. Yo misma le hice la **formación de portavoces** cuando se incorporó a Muzakno. Es bueno. Además, la cámara le quiere. Si te parece, podemos repasar los detalles de su intervención en el taxi, camino del hospital.

—*Nope!* El trayecto en taxi lo necesito para preparar con él la reunión que mantendremos con los familiares de los heridos. Acabo de cerrarlo por teléfono con la *dir-com* del hospital.

—Nunca he entendido cómo has podido convertir esta locura en tu modo de vida, Blai. ¿Cómo puedes soportar este jodido ritmo? —me preguntó Diana mirándome fijamente a los ojos.

—Café. Mucho café.

Cinco heridos y cinco allegados

Los heridos leves habían sido atendidos en el hospital comarcal. Los cinco que habían sido derivados al Arnau de Vilanova eran con diferencia, pues, los que se habían llevado la peor parte.

Una mujer de veintinueve años residente en Valdellars que volvía en coche a su casa el domingo por la noche (tras pasar la tarde con una amiga enferma de un municipio vecino) fue embestida por el todoterreno en el que viajaban cuatro jóvenes que habían asistido al FARM. Se saltaron el *stop* en un cruce y se la llevaron por delante. El vehículo de la mujer quedó convertido en un amasijo de hierros retorcidos. Milagrosamente la sacaron viva de allí dentro, pero con múltiples contusiones, varias costillas rotas y, lo que más preocupaba al equipo médico, un pulmón perforado. En el hospital estaba su marido. Los padres de la mujer se habían quedado en Valdellars para ocuparse de la hija de la pareja, que tenía tres años.

Un joven de dieciocho años que se había visto implicado en una pelea dentro del recinto del FARM. Ingresó en estado crítico con dos heridas incisas en el abdomen,

aparentemente provocadas con una navaja. Le acompañaba su hermano mayor, que había asistido al festival con él y estaba a la espera de que llegaran al hospital sus padres, procedentes de un pueblecito de Toledo.

Un hombre de treinta y cuatro años que, al parecer, también se había visto envuelto en una trifulca en el recinto del festival y había sido ingresado con politraumatismo, laceración de bazo y hemorragia interna. La persona que le acompañaba en el hospital era su novia, que había llegado esa mañana desde Zaragoza.

Una joven de veinticinco años que viajaba en motocicleta con su compañero. La noche anterior acababan de abandonar el festival para regresar a su casa, en Lérida ciudad, cuando su moto fue arrollada por un coche que pretendía adelantarlos y que ni siquiera se detuvo a auxiliarlos. La chica ingresó con conmoción cerebral y fractura de clavícula. Su compañero, que salió indemne del accidente, la acompañaba en el hospital. El padre de la chica también se había desplazado hasta allí.

Un hombre de cincuenta y cuatro años, natural de Valldellars, que había sido hallado en un sendero cercano a su masía, inconsciente, después de ser apaleado. Presentaba un traumatismo craneoencefálico moderado. No había ningún familiar acompañándole.

Respecto a los cuatro primeros, descubrimos en qué circunstancias habían sufrido sus heridas (y también el estado en el que se encontraban en aquel momento) conversando con los cinco allegados que los acompaña-

ban en el hospital: el marido de la primera, el hermano del segundo, la novia del tercero, y el compañero y el padre de la cuarta. A la quinta víctima, la conocía personalmente desde hacía más de seis años: era Siscu Altés, el propietario de los terrenos en los que se celebraba el festival.

Unos meses antes de que se celebrara la primera edición del festival, Diana me había contratado para elaborar el manual de crisis del evento, pero también para desarrollar el correspondiente plan de comunicación de riesgo. La **comunicación de riesgo** es el diálogo que se establece entre quienes soportan un determinado riesgo (en este caso, los habitantes de Valdellars) y quienes ostentan cierta capacidad para controlar dicho riesgo (en este caso, Muzakno). Durante las siete semanas que Diana y yo pasamos en Valdellars hablando con todas las fuerzas vivas de la localidad sobre el FARM y lo que podía conllevar de bueno y de malo para los lugareños, Siscu nos alojó en su casa, el Mas de Cal Conco, y ambos trabajamos con él una buena amistad.

Lo habían encontrado la tarde del domingo inconsciente y con signos de haber sido apaleado. La policía local debió facilitar esta información a algún periodista, puesto que, a Siscu Altés, ya se le citaba por su nombre en un par de las noticias que yo había leído a primera hora de la mañana. Como a Siscu no se le conocían familiares cercanos y tanto Diana como yo nos considerábamos buenos amigos suyos, conseguí que la *dircom* del hospital hiciera una gestión para que pudiéramos telefonar a la

responsable de planta cuando quisiéramos interesarnos por su estado.

La reunión con los familiares de los heridos fue razonablemente bien dadas las circunstancias. Ninguno de ellos parecía culpar a Muzakno por lo ocurrido, a pesar de la tensión inherente al momento que estaban viviendo, con personas muy cercanas gravemente heridas y hospitalizadas.

Dado que los familiares que se reunieron con nosotros constituían un grupo de cinco personas, decidí que, por nuestra parte, solo participáramos en la reunión tres miembros del comité. Si hubiéramos entrado todos, podría haber sido percibido como un enfrentamiento («cinco contra cinco») y eso era lo último que queríamos. Los tres elegidos fuimos Sandro, como máximo responsable de la promotora; Anabel, que aseguraba tener conocimientos de psicología muy útiles para dialogar con personas que podían hallarse en estado de *shock*, y yo mismo, que no conocía lo suficiente ni a Sandro ni a Anabel como para confiar en que no fueran a meter la pata si los dejaba solos.

Diana, que no había comido nada en el tren, se quedó en la cafetería del hospital tomando algo y se responsabilizó de recibir a los periodistas de EFE si llegaban antes de que nosotros hubiéramos finalizado la reunión con los allegados de los heridos. No sé a qué dedico su tiempo Álex durante ese rato, puesto que él sí había comido en el tren. Imagino que debió pasarlo colgado del móvil cerrando los temas del bufete que había tenido que dejar

en el aire a causa de nuestro precipitado traslado a tierras ilerdenses. Seguramente, despachando por teléfono con esa preciosidad rubia cuyo nombre ya había asumido que no llegaría a conocer jamás.

Durante la reunión con los familiares de los heridos, Sandro estuvo francamente bien. Mostró aflicción e interés genuinos. Evidenció ternura e implicación, pero sin cruzar las líneas rojas que nos habían marcado Álex y Anabel para que en ningún momento pareciera que asumíamos responsabilidades que no nos correspondían ni deseábamos que nos atribuyeran. De hecho, la propia Anabel estuvo también acertada tratando a los allegados de las víctimas de forma bastante cariñosa y, desde luego, con mucha más mano izquierda que la que había exhibido en la reunión del comité de crisis por la mañana.

Por mi parte, mi gran contribución al encuentro fue conseguir que los allegados nos facilitaran sus números de teléfono para poder contactarlos y así estar permanentemente al día de la evolución de los heridos. Era una información clave para nosotros, pero era evidente que, excepto en el caso de Siscu, el hospital no iba a proporcionárnosla por temas de confidencialidad. Pedir el teléfono a los familiares no chirrió en absoluto en un contexto en el que desde el primer momento habíamos enfatizado nuestra sincera preocupación, sino que más bien contribuyó a reforzar el *frame* de empatía generado. Al despedirnos de ellos, les expresamos nuestros mejores deseos y nos comprometimos a irles llamando regu-

larmente con la esperanza de que muy pronto pudieran compartir buenas noticias con nosotros.

–Pensé que resultaría mucho más duro –reconoció Sandro cuando los familiares dejaron la sala–. Los he hallado bastante serenos, a pesar de lo que están pasando. Han mostrado una entereza admirable. Yo venía dispuesto a que me saltaran a la yugular y, en lugar de eso, no han parado de agradecernos nuestra presencia y apoyo.

–A mí también me ha sorprendido –intervino Anabel–. No parece que estén responsabilizando a Muzakno de lo ocurrido, ¿verdad?

–Estas personas llevan horas encerradas en el hospital y probablemente no se han expuesto a las informaciones que los medios de comunicación y las redes sociales han dedicado al FARM desde esta mañana –apunté yo–. Si lo hubieran hecho, apuesto a que nos habrían recibido de otro modo, dado que lo cierto es que ahí fuera nos están dejando a parir. Por eso es tan importante, Sandro, que hables con el periodista de EFE. Necesitamos **revertir la percepción que se está generando en la opinión pública.**

–Lo haré lo mejor que pueda –asintió Sandro.

–Son las cuatro y veinte –dije tras echar un vistazo a mi reloj–. Tenemos diez minutos para acabar de preparar tu intervención y hacer un último ensayo antes de ponerte ante la cámara de EFE Televisión. Vamos a aprovecharlos.

Portavoz novato

A las cuatro y media nos reunimos con Diana en la recepción del hospital. Ella ya había contactado con el corresponsal de EFE y con su cámara en cuanto entraron por la puerta y los tres estaban hablando animadamente. Nos saludamos, les presenté a Sandro, y el periodista de la agencia de noticias hizo lo mismo con el cámara que le acompañaba. Anabel se quedó en un segundo término y Álex, aparecido de no sé dónde, se unió a ella al momento.

—Hemos venido a Lérida para interesarnos por los heridos y para expresar el apoyo del FARM a sus familiares; no para hablar con la prensa —le solté al periodista—. Sin embargo, dado que más pronto que tarde habrá que pasar por el aro, y puesto que estamos aquí, prefiero que sea contigo. Pero solo una pregunta, por favor. Ya imaginarás que, con la que se ha organizado, tenemos mucho que hacer.

Para grabar las declaraciones de Sandro, salimos fuera del hospital. No habíamos pedido autorización para hacerlo dentro y no quise arriesgarme a que un guarda

de seguridad con exceso de celo nos fastidiara la toma. Tampoco quería que la directora de Comunicación del centro nos viera con periodistas y pensara que había una voluntad instrumentalizadora en nuestra visita al hospital. Una vez fuera, eso sí, me aseguré de que Sandro se colocara de tal modo que tras él apareciera, perfectamente reconocible, la fachada principal del hospital.

La cámara empezó a grabar y el periodista escupió su pregunta.

—La organización del FARM Festival de este año ha sido unánimemente calificada como un desastre absoluto. Sin embargo, Muzakno, la promotora del evento, no ha dado la cara hasta el momento. ¿Sería apropiado aplicar en este caso aquello de que «quien calla otorga»?

Había aleccionado a Sandro para que *recitara* el texto que yo le había redactado fuera cual fuera la pregunta que le formulara el reportero. Sin embargo, lo cierto es que las declaraciones que había memorizado casaban bastante bien con lo que le acababan de preguntar. Ahora solo quedaba confiar en que fuera capaz de declamarlo adecuadamente.

El periodista estaba pegado a su operador de cámara sosteniendo un micrófono. Diana y yo nos hicimos a un lado para que los ojos de Sandro no se extraviaran buscando nuestras miradas de aprobación... o desaprobación. Anabel y Álex, que habían salido del hospital detrás de nosotros, se pusieron a nuestro lado. Tal como Diana y yo le habíamos indicado que debía hacer, Sandro fijó la mirada en el periodista que le había lanzado la pregunta,

en lugar de mirar directamente a cámara y comenzó a hablar.

—En nombre del equipo del FARM Festival y también a título personal, quiero expresar nuestra más profunda solidaridad con las personas que durante las últimas horas han resultado heridas en Valldollars. Ahora mismo, los familiares de estas personas ya saben que nos tienen a su lado y que pueden contar con todo nuestro cariño y apoyo. Esa ha sido nuestra prioridad absoluta durante el día de hoy: mirarles a la cara y decirles que pueden contar con nosotros.

Incluso nosotros, que le estábamos observando de refilón, percibimos claramente que mientras pronunciaba estas últimas palabras los ojos verdes de Sandro se humedecían tras sus gafas *hipster*. Pese a ello, siguió hablando con aplomo.

—También quiero manifestar nuestra absoluta repulsa hacia las personas que han convertido esta edición del FARM Fest en un inadmisibles campo de batalla, violentando los valores de convivencia, cultura, armonía, respeto por la naturaleza y diversión sana que hemos estado promoviendo durante más de seis años. Nada me gustaría más que poder decirles que Muzakno no es responsable de ninguna de las calamidades ocurridas a la sombra del FARM 2016. Sin embargo, de mi boca no saldrá ninguna aseveración contundente hasta que concluya la investigación que pondremos en marcha de inmediato en estrecha colaboración con las autoridades para depurar responsabilidades. Cuando eso suceda, volveremos a dar la cara tanto si es para proclamar con firmeza nuestra

inocencia como si es para reconocer cualquier error que podamos haber cometido y asumir sus eventuales consecuencias. Mientras tanto, no entraremos en el juego de rebatir acusaciones formuladas por aquellos que no solo no tienen ningún conocimiento profundo de los hechos, sino que tampoco muestran interés alguno por acercarse a la verdad de lo ocurrido. Muchas gracias.

«Joder —pensé—, le ha salido *niquelado*».

Cuando los periodistas se alejaron, los cuatro felicitamos efusivamente a Sandro.

—Eres lo que los norteamericanos llaman *a natural*; has nacido para esto —le aseguré—. Mientras redactaba las declaraciones, no podía ni soñar con que alguien las escenificara como lo has hecho tú. Lo de los ojos humedecidos por la emoción ha sido magistral. ¿Quién te ha enseñado ese truco? ¿Diana?

—No era un truco —respondió—. Lo que están pasando esas personas y la entereza de sus familias me ha conmovido de veras.

En ese momento, Diana se le acercó y ambos se fundieron en un intenso abrazo. Anabel y Álex me miraron sorprendidos, supongo que esperando hallar en mi cara alguna clave que los ayudara a interpretar correctamente lo que estaba ocurriendo. Lo único que pude mostrarles, sin embargo, fue mi propia cara alelada e infinitamente más sorprendida que la suya.

Mujer puma

Para desplazarnos al hotel situado a las afueras de Lérída que íbamos a convertir en cuartel general de nuestro comité de crisis, cogimos dos taxis. Diana se las arregló para coincidir conmigo en el primero. Sandro, Anabel y Álex quedaron atrás, esperando el segundo.

Primero me preguntó por Siscu Altés, pero, cuando le conté que su pronóstico seguía siendo reservado y que no había novedades, no tardó en abordar otro tema:

–Imagino que lo del abrazo te habrá descolocado un poco –dejó ir enseguida.

–Bueno, hay que reconocer que nos ha cogido un poco por sorpresa a todos. Tendrías que haber visto las caras de Álex y Anabel.

–Me la sudan Álex y Anabel. Estoy hablando de ti, de tus sentimientos.

–No deberías preocuparte por eso, Diana. Ya me conoces: el hombre de hielo.

–Supongo que debería habértelo contado antes de embarcarte en este proyecto, pero lo cierto es que es una historia que empezó hace apenas un par de meses y aún

estoy bastante confusa –prosiguió mi ex–. Para empezar, es mi jefe. Además, es más joven que yo: a su lado me siento como una *cougar*. No es una cosa que yo anduviera buscando, pero ocurrió.

–No tienes por qué darme explicaciones.

–Lo sé, pero quiero hacerlo.

–Diana, pronto hará un año que nos divorciamos y tú eres una mujer maravillosa. Era solo cuestión de tiempo que surgiera alguien que se sintiera atraído por ti y por quien tú también pudieras sentirte atraída. Siempre he sabido que ocurriría más tarde o más temprano, probablemente más temprano que tarde. Yo ya tuve mi oportunidad y la perdí. Ojalá Sandro sea más listo que yo. Fin de la historia.

–¿Me dejas decirte una última cosa? Prometo no volver a sacar el tema si de verdad es lo que quieres.

–Dispara –concedí.

–Esa frase que has escrito, la que ha hecho emocionarse a Sandro, decía algo así como que hoy nuestra máxima prioridad era mirar cara a cara a los que lo están pasando mal y decirles que pueden contar con nosotros, ¿verdad? Pues quiero que sepas que ahora mismo mi máxima prioridad es exactamente esa: mirarte a los ojos y decirte que, si lo estás pasando mal, puedes contar conmigo.

El estribillo de una vieja canción de Townes Van Zandt asaltó mi mente sin compasión:

*If I needed you,
would you come to me?*

*Would you come to me
and ease my pain?*

Me puse las gafas de sol y permanecí en silencio el resto del trayecto. Diana también calló.

Cuando salimos del taxi volví a hablarle.

—¿Sabes qué?

—¿Qué? —preguntó ella siguiéndome ese juego del «¿Sabes qué?» que en los buenos tiempos habíamos practicado hasta la saciedad.

—Pues que no tengo nada contra las *congars*, pero tú eres demasiado joven para serlo. ¡Sólo tienes treinta y cinco años! Hasta que no sobrepases largamente los cuarenta, no puedes considerarte una *mujer puma*. Ni hablar. Ni siquiera una aprendiz de *cougar*.

Mensajeros

A las 17.30 ya nos habíamos instalado en el hotel y estábamos sentados los cinco en la sala de reuniones que habían acondicionado para las sesiones del comité de crisis. Esta vez Sandro ya ocupaba la cabecera de la mesa, en calidad de presidente del comité.

El manual de crisis de Muzakno establece la obligación de elaborar un **mapa de públicos** y de valorar para cada uno si hay que comunicarle algo o no. Y, en caso afirmativo, decidir el qué y de qué modo. Teniendo en cuenta la situación que estábamos afrontando, entre todos los públicos sugeridos por el manual debíamos considerar a las autoridades, los medios de comunicación, los *social media*, los asistentes al FARM Fest, los artistas que habían actuado en él, los empleados de Muzakno, los propietarios de la compañía y los proveedores con los que suele trabajar.

Esta vez todos coincidimos en que, dado que finalmente habíamos acordado dar la cara y ya habíamos realizado las primeras declaraciones, resultaba conveniente contactar de forma directa con estos ocho públicos lo

antes posible para hacerles oír nuestra voz, generar implicación y propiciar complicidades. La definición de los mensajes básicos que debíamos transmitirles tampoco generó una gran discusión entre nosotros. Teníamos claro que debían ir perfectamente alineados con los mensajes que Sandro había comunicado a EFE basándose en el texto que yo había redactado y A&A habían validado.

Los reescribimos y numeramos para que resultaran meridianamente claros para todos los miembros del comité:

1. Muzakno se preocupa por las personas que han resultado heridas en Valldollars durante la celebración del FARM Fest y la prioridad absoluta de la compañía ha sido interesarse por ellas y brindarles su apoyo.
2. Muzakno condena sin paliativos la actuación de cuantos han aprovechado la celebración del festival para comportarse de forma violenta, irrespetuosa, insolidaria y temeraria causando serios perjuicios a terceros y al propio desarrollo del FARM, así como a la reputación de la empresa promotora.
3. En estos momentos difíciles, Muzakno reivindica más aún si cabe los valores que durante las seis primeras ediciones del festival se habían convertido en marca de fábrica del FARM: convivencia, cultura, armonía, respeto por la naturaleza y diversión sana.
4. En estrecha colaboración con las autoridades competentes, Muzakno pondrá en marcha de inmediato

- una investigación destinada a depurar responsabilidades respecto a los hechos acontecidos.
5. En función de las conclusiones que se extraigan de esta investigación, cuando llegue el momento Muzakno seguirá dando la cara, ya sea para proclamar con contundencia la inocencia de la compañía, ya sea para reconocer cualquier error cometido, asumiendo en este último supuesto las eventuales consecuencias que se deriven de este.
 6. Mientras no se den a conocer los resultados de la investigación anunciada, Muzakno centrará sus esfuerzos en propiciar que emerja la verdad sobre lo ocurrido y en seguir brindado su apoyo a los que han salido peor parados a causa de hechos tan lamentables. En ningún caso, pues, entrará en el juego de rebatir acusaciones infundadas.
 7. Muzakno agradece muy sinceramente las muestras de apoyo que hemos recibido por parte de personas y colectivos que mantienen su confianza en la compañía en reconocimiento a nuestra impecable trayectoria y al remanente de probada buena fe que hemos evidenciado desde su fundación.

—Estos siete mensajes básicos me parecen magníficos —señaló Anabel—, pero el manual insiste mucho en la absoluta necesidad de **ceñirse estrictamente a la verdad** y, francamente, no me consta que hayamos recibido ninguna muestra de apoyo por parte de personas ni de colectivos. ¿Me he perdido algo?

—Si estamos gestionando esta crisis del modo correcto, las muestras de apoyo ya deberían estar en camino —respondí—. Si lo estamos haciendo mal, entonces es que el manual no funciona y más nos vale dejarlo de lado cuanto antes. Por cierto, ¿os he contado ya que sin manual estamos muertos?

Mandamases

Con los **mensajes básicos** perfectamente definidos, el siguiente paso fue personalizarlos un tanto para adaptarlos a cada **público objetivo** y decidir qué vía emplearíamos para hacérselos llegar. Esto último es lo que, en comunicación corporativa, denominamos seleccionar la **técnica por emplear**. Como teníamos ocho públicos sobre los que queríamos impactar, el tiempo apremiaba y nosotros éramos cinco, nos repartimos la tarea.

El manual de crisis dejaba claro que las autoridades eran un público prioritario en una situación como la que afrontábamos, particularmente porque los hechos ocurridos los obligaban a tomar cartas en el asunto y probablemente también se verían obligadas a defender su actuación ante eventuales críticas. Convenía colaborar abiertamente con ellas no únicamente por mero *imperativo legal* (tal como Álex se apresuró a recordarnos), sino también por una cuestión puramente estratégica: lo último que necesitábamos era entrar en una guerra de acu-

saciones cruzadas que no favorecería a ninguna de las partes implicadas.

Además, uno de los mensajes básicos que ya habíamos empezado a transmitir (el número 4) aseguraba que Muzakno pondría en marcha de inmediato una investigación destinada a depurar responsabilidades en estrecha colaboración con las autoridades competentes. *De inmediato* significa *de-in-me-dia-to*, de modo que demorarlo nos pondría en una indeseada situación de vulnerabilidad.

De hecho, desde que se registraron los primeros incidentes graves la tarde-noche del domingo y aún a esa hora de la tarde del lunes en la que nos encontrábamos, el jefe de Seguridad y Logística de Muzakno había estado en contacto permanente con la policía local y otros servicios de emergencia. Ahora, sin embargo, había llegado el momento de mover hilos en un nivel más alto.

Anabel asumió la tarea de contactar con los máximos responsables de las áreas de seguridad ciudadana, carreteras y movilidad, medio natural y sostenibilidad, residuos, y servicios técnicos en tres ámbitos: Ayuntamiento, Consejo Comarcal y Diputación. Por sus conocimientos técnicos en el ámbito de los siniestros, la delegada de la compañía aseguradora estaba especialmente capacitada para interactuar con estos responsables hablándoles en su mismo lenguaje. El mensaje principal para todos estos públicos era el de reiterar nuestra voluntad de colaborar con las autoridades tanto para determinar las causas de lo ocurrido como para subsanar sus consecuencias.

Álex, a su vez, se comprometió a utilizar su nutrida agenda de contactos para poder transmitir estos mismos mensajes directamente al responsable del Servei Territorial del Joc i d'Espectacles a Lleida, que es el organismo que concede la autorización para realizar espectáculos públicos en las comarcas ilerdenses, y al director general de Administració de Seguretat, un organismo público que depende del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya.

La Direcció General d'Administració de Seguretat, entre otras funciones, asume las de planificar e impulsar las políticas públicas en materia de seguridad interior y de espectáculos públicos; establecer y mantener las relaciones necesarias en materia de seguridad con los órganos correspondientes de otras administraciones, instituciones, organizaciones públicas y privadas y agentes sociales; coordinar la técnica operativa de las policías locales de Cataluña; definir las políticas de coordinación e integración de los servicios de seguridad privada en el sistema de seguridad pública; exigir la adopción de medidas de prevención o de seguridad en el ámbito de la seguridad privada; conceder autorizaciones, efectuar la gestión administrativa y el control, y elaborar los planes de inspección en materia de espectáculos y actividades recreativas, resolviendo, cuando proceda, los expedientes sancionadores y los recursos. Convenía, pues, no perder de vista las **relaciones institucionales** dirigidas a este organismo.

Siguiendo mis indicaciones, cuando Álex habló con los respectivos responsables del Servei Territorial del

Joc i d'Espectacles a Lleida y de la Direcció General d'Administració de Seguretat, además del consabido mensaje de nuestra buena predisposición a colaborar con las autoridades (mensaje número 4), incidió también específicamente en el mensaje número 3: durante seis ediciones consecutivas, Muzakno había probado su inquestionable capacidad de organizar un evento de alcance internacional promoviendo valores tan reconocidos como la convivencia, la cultura, la armonía, el respeto por la naturaleza y la diversión sana.

Por parte del director general de Administració de Seguretat, Álex halló una respuesta muy fría, casi hostil, a los mensajes de buena de voluntad de Muzakno. Tampoco era muy sorprendente que así fuera tras la que se había liado con el FARM, pero el abogado no se quedó nada tranquilo. Para –según sus palabras– «cubrirse las espaldas», Álex telefoneó a la Conselleria d'Interior del Gobierno catalán y solicitó una reunión con el mismísimo *conseller*. Consiguió concertar la cita para el miércoles de esa misma semana.

–Conozco bastante al *conseller*–dijo, quitándole importancia–. Estudiamos juntos en la Facultad de Derecho y hemos mantenido el contacto a lo largo de los años.

Seguramente era cierto. En cualquier caso, por mi experiencia en otros proyectos sabía que los grandes bufetes jurídicos cuentan con **conseguidores** expertos. Son personas muy bien relacionadas con los poderes públicos a las que se les abren las puertas de los despachos de la

Administración con mucha más facilidad que al resto de los mortales.

«Después de todo —pensé—, tal vez el picapleitos acabe resultándonos útil y justifique las abultadas minutas que sin duda estará expidiendo a Muzakno».

Por último, pedí a Sandro que telefonara a la alcaldesa de Vallès Occidental. Aunque el director de Marketing de la compañía ya se había reunido con ella esa misma mañana, me pareció conveniente un contacto directo con el máximo responsable de Muzakno. En último término, sin la licencia municipal para «actuaciones, conciertos y representaciones» que nos concedía anualmente el Ayuntamiento de la localidad, el FARM Fest no podría seguir celebrándose. En este caso, los mensajes clave eran igualmente el número 3 (nos avalan seis años de impecable organización del evento) y el número 4 (colaboraremos estrechamente con las autoridades para resolver el embrollo).

Como la parte de la conversación que yo podía oír no era muy prometedora, cuando Sandro finalizó su llamada, le pregunté enseguida cómo le había ido.

—La alcaldesa me ha dicho que lo que el FARM ha aportado a Vallès Occidental durante los últimos seis años no compensa toda la mierda que ella ha tenido que tragarse durante las últimas seis horas —respondió.

Plumillas y correveidiles

Mientras los demás miembros del comité de crisis intentaban con mayor o menor fortuna reconstruir puentes con las autoridades competentes, Diana, en calidad directora de Relaciones Públicas de Muzakno, se ocupó de los medios de comunicación. Pidió a la recepcionista que le enviara desde Barcelona el listado de todos los periodistas que, desde primera hora del día, habían ido llamando a la compañía para recabar información sobre lo ocurrido y empezó a devolverles la llamada, uno a uno, en orden decreciente de audiencia o lectores. Además de explicarles de viva voz los mensajes que habíamos formulado por escrito, les contó que la Agencia EFE había obtenido declaraciones del CEO de Muzakno y que ya las estaba distribuyendo a todos los medios interesados.

Alguno de los periodistas con los que habló Diana, habían contactado con Muzakno diez horas antes. Realmente el **tiempo de respuesta** distaba mucho de ser óptimo, ni siquiera en un contexto de normalidad. Mu-

cho menos en un contexto de crisis. Sin embargo, en este caso la tardanza era un mal menor.

Si hubiéramos empezado a responder a las demandas informativas antes de conseguir el visto bueno del asesor legal, lo único que hubiéramos conseguido es brindar una coartada fantástica al bufete para obligarnos a asumir como inevitable una catastrófica derrota jurídica antes incluso de poner un pie en los tribunales.

Si hubiéramos empezado a responder a las demandas informativas antes de conseguir el visto bueno de la representante de la compañía aseguradora, lo único que hubiéramos conseguido es brindarle una excusa inmejorable para que se desentendiera de cualquier indemnización requerida apelando a ignotas cláusulas que con toda probabilidad aparecen en letra del cuerpo 7 en la póliza de seguros que Muzakno tiene contratada.

Si hubiéramos empezado a responder a las demandas informativas antes de la visita al hospital, lo único que hubiéramos conseguido es ponérselo en bandeja a cualquiera que quisiera acusar a Muzakno de ser una corporación insensible e inhumana.

Si hubiéramos empezado a responder a las demandas informativas antes de haber formulado clara y explícitamente los mensajes básicos que íbamos a emplear en nuestra estrategia comunicativa, lo único que hubiéramos conseguido es decir cosas de las que luego nos hubiéramos arrepentido o que incluso hubiéramos tenido que acabar desmintiendo, con el terrible e irreparable mazazo que eso hubiera supuesto para la credibilidad de Muzakno.

Ninguno de estos riesgos resultaban ni de lejos tan asumible como el riesgo de que los periodistas se cabrearán por haberles hecho esperar durante horas la respuesta. No importa lo que digan los libros de texto: a menudo, lo mejor es enemigo de lo bueno. El encanto y la profesionalidad de Diana, además, iban a jugar a favor nuestro y acabaríamos haciéndonos perdonar por la prensa.

Finalmente, no quedó sin respuesta ninguno de los periodistas que se habían puesto en contacto con la promotora, pese a que, para entonces, ya eran veintisiete, incluidos seis de fuera de España. Sin embargo, no contactamos proactivamente con ninguno que no nos hubiera demandado información. En situaciones de crisis, se impone lo que mis colegas estadounidenses denominan *low profile* (perfil bajo), es decir, pasar lo más desapercibidos posible y no atraer la atención de los medios más de lo estrictamente necesario.

Si por casualidad había algún medio que no tuviera intención de hablar de las calamidades de la última edición del FARM Fest, no seríamos nosotros quienes le animaríamos a hacerlo con una nota de prensa, un comunicado o una llamada telefónica. Además, ahora ya ni siquiera nos arriesgábamos a que nos acusaran de no dar la cara puesto que la Agencia EFE estaba distribuyendo una videonoticia con declaraciones del CEO y portavoz de Muzakno, Sandro Domene.

Antes de empezar con las llamadas a los periodistas, Diana me presentó a través de Google Hangout a la *social media manager* de Muzakno, y yo me ocupé de explicarle

la estrategia que seguiríamos en las redes sociales para gestionar la crisis. En esencia, íbamos a explotar al máximo el vídeo con las declaraciones de Sandro difundido por EFE y jugaríamos con diversos *hashtags* acuñados para la ocasión: #FarmFacesFactsFairly, #WarmFARM y #FARMdalacara.

A la hora de divulgar el vídeo, en aquellos canales que permiten emplear una *miniatura* (la imagen fija visible inicialmente hasta que se le da al *play*) optaríamos por el *frame* en el que era más acusada la impresión de que el CEO estaba conteniendo las lágrimas. El factor emocional, sumado al notable atractivo de Sandro, debería favorecer la viralización del vídeo.

—En los dispositivos móviles —me dijo la *social media manager* de la promotora—, la expresión de los ojos de Sandro no será apreciable en las miniaturas.

—Lo sé —respondí—, pero quiero poner mucho énfasis en el factor emocional. Quienes naveguen en dispositivos con pantallas más grandes sí podrán percibirlo y harán que la rueda empiece a girar.

—*Got it!*

Por otra parte, acordamos transformar cada uno de los siete mensajes básicos en una frase corta (*tweetable*) y contundente que nos permitiera dialogar con aliados y detractores en las redes sociales. Así, por ejemplo, el mensaje número 3 («En estos momentos difíciles, Muzakno reivindica más aún si cabe los valores que durante las seis primeras ediciones del festival se habían convertido en marca de fábrica del FARM: convivencia, cultura,

armonía, respeto por la naturaleza y diversión sana») daría lugar a frases como esta:

#ValoresFARM 2010-15 = convivencia + cultura +
armonía + respeto medioambiental + diversión sana

#ValoresFARM2016 = los mismos + que nunca.

Por último, le pedí que se coordinara con el *webmaster* para que tanto en la *homepage* de la web de la promotora (www.muzakno.com) como en la de la web del festival (www.farmfest.es) apareciera un enlace al vídeo de Sandro.

«Enseguida vamos a comprobar si nuestro *hipster man* tiene o no madera de estrella», pensé.

Grupos y 'groupies'

Hacia las siete y media de la tarde, los contactos con las autoridades y con los periodistas estaban ya bastante encarrilados. Nuestra estrategia para los *social media* también se había puesto en marcha. Por primera vez en todo el día, los miembros del comité de crisis tuvimos la reconfortante sensación de que los hechos ya no iban kilómetros por delante con nosotros corriendo tras ellos vanamente y sin resuello.

Con todo, aún no habíamos llevado a cabo ninguna acción dirigida específicamente a cinco de los públicos que el manual de crisis señalaba como estratégicos: los asistentes al FARM Fest, los artistas que habían actuado en él, los empleados de Muzakno, los propietarios de la compañía y los proveedores habituales. Además, tampoco teníamos la certeza absoluta de que nuestra estrategia en medios convencionales y en *social media* fuera a dar el resultado esperado, de modo que aún no había llegado ni de lejos el momento de repantigarnos en nuestros asientos y darnos palmaditas en la espalda. En el punto

en el que nos hallábamos, lo último que nos convenía era relajarnos y levantar el pie del acelerador.

De todos los públicos estratégicos a los que todavía no habíamos impactado con acciones específicas, el que nos estaba dañando más en términos de **reputación** era el de los músicos que habían actuado en el festival. Algunos habían sido muy críticos con la organización del evento a través de las redes sociales, y sus numerosos seguidores se habían subido al carro de inmediato dejando a Muzakno de vuelta y media. Había que pararlo.

Pregunté a Sandro quién era la persona de la compañía que tenía un contacto más directo con los grupos y los solistas en el día a día. Me dijo que la directora artística de Muzakno era quien coordinaba la mayor parte de las gestiones que implicaban de algún modo a músicos y cantantes, y que, en consecuencia, para ellos era el principal referente de la promotora.

—Entonces —le dije— ha llegado el momento de que la directora artística de Muzakno nos eche un cable.

Si hacíamos que fuera el propio Sandro quien contactara con los músicos, antes de que pudiera abrir la boca ya les estaría transmitiendo un mensaje diáfano: «Estamos metidos en un atolladero de lo más jodido». En cambio, haciendo que los contactara su interlocutora habitual, conseguiríamos exactamente el efecto opuesto, es decir, transmitir un mensaje del tipo «Tenemos la situación controlada y estamos muy cerca de recuperar la normalidad».

Ya sabíamos quién iba a hablar con los músicos, pero aún nos faltaba decidir qué mensajes íbamos a transmitirles.

—Podemos lanzarles una velada amenaza —propuso Sandro—. Estar en el FARM es un *caramelito*. Si les hacemos ver que atacándonos ahora se cierran para siempre las puertas del festival, tal vez consigamos que nos apoyen públicamente.

—Me encanta ese rollo mafioso, Sandro, pero tu idea tiene cuando menos dos puntos débiles —rebatí—. El primero es que ahora mismo, si se hicieran apuestas respecto a la continuidad del FARM, probablemente se pagarían nueve a uno a favor de la opción más pesimista. Amenazar a los artistas con excluirlos de algo que se está cayendo a pedazos no va a resultar muy efectivo. Y el segundo punto débil aún me preocupa más, porque no es solo que la estrategia no vaya a ser efectiva, sino que se nos puede girar en contra.

—¿A qué te refieres?

—Por las veces en las que me ha tocado trabajar saneando la reputación de un artista, diría que son especímenes que tienden a mostrar un carácter más bien temperamental. Si alguno de los cantantes que haya recibido nuestra «velada amenaza» se cabrea y decide denunciarlo públicamente, la reputación de Muzakno quedará definitivamente hundida en la miseria. Se alzarán las voces a favor de la sacrosanta libertad de expresión y todos los músicos de la Tierra se solidarizarán con el grupo cuyas opiniones hayamos intentado silenciar.

—De acuerdo —concedió Sandro—. Entonces ¿cuál es el mensaje para los grupos musicales?

—No lo sé.

—¿No lo sabes? —se sorprendió el CEO de Muzakno—. ¿Tú eres el experto en esto y no lo sabes?

—Soy un experto en esto porque hago que parezca fácil, pero no lo es —me defendí—. En mi trabajo, formular mensajes no es simplemente decidir qué historias vamos a contar; no es la mierda esa del *storytelling*. En mi trabajo, **formular un mensaje es determinar con precisión quirúrgica qué resorte mental debemos tocar para que quien reciba ese mensaje piense, sienta y actúe exactamente del modo en que nos interesa que lo haga.**

—No te estaba atacando —se excusó Sandro mientras golpeaba mi hombro con repentina camaradería—. Ni pretendía ofenderte. Estás buscando el mensaje que hará que los músicos no nos machaquen públicamente, pero no podemos amenazarlos con que, si lo hacen, el infierno se abrirá bajo sus pies. Tal vez buscas algo que no existe.

—Siempre existe, siempre hay al menos una manera de conseguirlo. Solo hay que dar con ella.

—¿Y qué hacemos mientras tanto?

—Pues lo único que podemos hacer —respondí—: ganar tiempo. Habla con tu directora artística y haz que contacte con cada uno de los grupos que han actuado en el evento para pedírselo.

—¿Para pedirles qué?

—Eso: tiempo —aclaré—. Que les pida, como favor, veinticuatro horas de tregua. Si dentro de veinticuatro horas aún les hace felices saltarnos a la yugular, podrán hacerlo sin ninguna cortapisa y, aun así, les deberemos un favor.

Gregarios

Cuando Sandro acabó de dar instrucciones a la directora artística de Muzakno para que contactara con los músicos, repetimos el proceso focalizándonos esta vez en los proveedores de la promotora. Para ellos, la persona de referencia dentro de la compañía era el director de Compras. En consecuencia, Sandro se ocupó de que el director de Compras telefonara o *emailara* a los principales proveedores de Muzakno para transmitirles nuestros mensajes.

En este caso, yo lo tenía muy claro: debíamos hacer todo el hincapié posible en el mensaje básico número 7: «Muzakno agradece muy sinceramente las muestras de apoyo que hemos recibido por parte de personas y colectivos que mantienen su confianza en la compañía en reconocimiento a nuestra impecable trayectoria y al remanente de probada buena fe que hemos evidenciado desde su fundación».

—No me consta que hayamos recibido muestras de apoyo por parte de ningún proveedor —objetó Sandro.

—Estamos en el ojo del huracán y, pese a ello, ningún proveedor nos ha machacado vivos aún. ¿Te parece poca muestra de apoyo?

—Supongo que son menos «temperamentales» que los artistas y se limitan a no morder la mano que los alimenta.

—Es cierto, pero ponte en su lugar por un segundo. Si un buen cliente te agradece que le hayas apoyado y en realidad tú no los has hecho, ¿cómo reaccionas? ¿Sacándole de su error y puntualizando que en realidad no le estás apoyando?

—Eso quedaría muy feo —admitió Sandro.

—Muy, pero que muy feo —remarcó—. Si te llega un agradecimiento de tu cliente, lo que piensas es que está llevando a cabo una ronda de llamadas o enviando un *e-mail* genérico a todos los proveedores que sí han mostrado ese apoyo. Te sientes en falso porque tú no has mostrado apoyo alguno y te preguntas si tal vez serás el único que no lo ha hecho aún. Eso te incomoda y, por tanto, tan pronto como cuelgas el teléfono o acabas de leer el mensaje, te apresuras a publicitar ese apoyo que, ciertamente de forma un tanto prematura, te están agradeciendo. Así es como funciona.

Mientras Sandro daba las pertinentes instrucciones al director de Compras de Muzakno, miré el reloj y revisé mi garabateado ejemplar del manual de crisis. Ya eran las ocho de la tarde y aún nos faltaba llevar a cabo alguna acción comunicativa con tres públicos muy relevantes: los asistentes al FARM Fest, los empleados de Muzakno y los propietarios de la compañía. Tic-tac, tic-tac, tic-tac...

Millennials'

Diana había finalizado la ronda de llamadas de respuesta a los periodistas y se acercó a la esquina de la mesa donde estábamos Sandro y yo.

—¿Cómo lo lleváis? —preguntó a modo de saludo.

—Ya lo ves: seguimos vivos, ¿no? —respondí.

—Eso parece. ¿Cuál es el próximo paso que debemos dar para seguir sobreviviendo? —preguntó Diana.

—Los asistentes al festival —señalé—. Tal como han ido las cosas, muchos habrán vivido una mala experiencia. Sin embargo, aún no hemos lanzado ningún mensaje específico para ellos.

—Al menos les llegarán los mensajes que hemos vehiculado a través de los medios de comunicación —apuntó Diana.

—No estoy tan seguro —objeté—. Conozco bien a esa generación. Son los mismos chavales a los que imparto seminarios en la facultad. No leen periódicos. No ven los informativos en televisión ni los escuchan en la radio. Se mantienen informados, o eso creen al menos, vía redes sociales y poco más.

—Pues podemos usar las redes sociales para comunicarlos lo que convenga, ¿no? —preguntó Sandro.

—Esa es la idea, en efecto —respondí—. Pero aún nos queda decidir qué conviene comunicarles.

—Esa es la parte fácil —terció Diana—. Yo también conozco a esa generación. Son los clientes de nuestra empresa, los que compran las entradas para los conciertos y festivales que organizamos. Y si hay algo que les define como público, es el hecho de que **prefieren ser escuchados a ser aleccionados**. El mensaje más acertado que podemos transmitirles es que vamos a escucharlos. Si su experiencia en el FARM de este año no ha sido la que esperaban, pueden contárnoslo a través de las redes sociales y nos encontrarán ahí para atenderles y darles respuesta.

—Un servicio de atención al cliente vehiculado a través de las redes sociales... Me gusta la idea —admití—. Pero no nos conviene que se aireen más aún todas las cosas que han salido mal en el último FARM.

—Usemos Snapchat —propuso mi ex.

—Privado y efímero. No hay mejor canal para manejar las quejas —reconocí—. Vamos a ponerlo en marcha de inmediato.

Me acerqué al portátil que teníamos sobre una mesa auxiliar para preparar otro Google Hangout con la *social media manager* de Muzakno. Mientras tecleaba en él, oí como Sandro felicitaba a Diana por su idea.

—No importa cuanto llegue a conocerte —le dijo—; nunca dejarás de maravillarme.

Giré mi cabeza hacia ellos a tiempo de ver como en la cara de Diana se dibujaba la sonrisa que yo había estado añorando durante casi un año y para ver también como ella posaba su mano sobre la de Sandro. Sin que pudiera evitarlo, otro fragmento de la maldita canción de aquel *cantautor maldito* retumbó en mi cabeza:

*The lady's with me now
since I showed her how
to lay her lily
hand in mine.*

Currantes y putos amos

A las 20.25, Diana y yo ya habíamos explicado a la *social media manager* de la promotora la estrategia de emplear Snapchat con los asistentes al festival como si fuera un servicio en línea de atención al cliente. Se comprometió a implementarla esa misma noche. Además, acordamos reforzar el equipo de *community management* para poder hacer frente a toda la actividad que, a raíz de la crisis, Muzakno debería desplegar en esta *app* y en todas las redes sociales donde tenía presencia.

Ya solo nos quedaban los públicos internos: los empleados de Muzakno y los propietarios de la empresa. La plantilla incluía a cerca de ciento cincuenta personas. Los propietarios eran tres socios: dos hermanos y la esposa de uno de ellos.

Los trabajadores de Muzakno sabían que esta última edición del FARM había resultado desastrosa. Lo sabían porque lo habían vivido en carne propia los empleados desplazados a Valdellars; mientras que los que estaban en las oficinas de Barcelona lo sabían por lo que estos les habían contado, por las informaciones de los me-

dios y por los comentarios de las redes sociales. A las personas que tenían contacto directo con el público (en esencia, recepcionistas, telefonistas y equipo de *community management*), se les habían dado algunas pautas de actuación a primera hora de la mañana y se había mantenido el contacto con ellas a lo largo del día. El resto no había recibido ningún mensaje corporativo sobre el desastre en toda la jornada.

Sin duda, había sido un error, pero las cosas habían ido así. Desde el comité de crisis nos habíamos visto obligados a anteponer tareas prioritarias y habíamos llegado a esa hora del día (de hecho, ya de la noche) sin poder abordar la comunicación interna de un modo adecuado. Para entonces, la mayor parte de los empleados ya se habrían ido a sus casas y los que quedaran en las oficinas (como la *social media manager*) estarían trabajando frenéticamente para llevar a cabo contrarreloj las tareas que les habíamos encomendado. No era buen momento para lanzar mensajes dirigidos a la plantilla.

En cuanto a los propietarios de la promotora, habían estado persiguiendo a Sandro telefónicamente durante todo el día para recabar información sobre la situación. A pesar de que el CEO había intentado hacerles entender que precisamente estaba reunido con el comité de crisis para **reconducir las cosas y restablecer la normalidad**, lo cierto es que los tres le habían estado atosigando sin descanso, y Sandro aún les debía una llamada para hacer balance de todas las acciones impulsadas durante la jornada.

Los miembros del comité habían hecho un buen trabajo, pero sus caras reflejaban tal agotamiento que no quise ni imaginarme qué es lo que debía reflejar la mía tras un viaje transoceánico, el consecuente *jet lag*, dos días sin apenas dormir (¿o acaso ya eran tres?), una crisis sobreenvenida y lo que en ese momento me resultaba, con diferencia, más insoportable: la constatación palpable de que Diana y yo seguíamos caminos irreversiblemente separados.

—Vamos a hacer una cosa: mataremos dos pájaros de un tiro —propuse al comité—. Alguien tiene que dar la cara ante la plantilla. En condiciones normales debería ser Sandro, pero lo cierto es que, como presidente de este comité de crisis, su lugar está aquí y sus prioridades son otras. Además, apenas lleva nueve meses al frente de la compañía y, por tanto, probablemente aún no se ha ganado la confianza de todos los empleados. Por otro lado, tenemos a los dueños de Muzakno que no han parado de tocarnos las pelotas durante todo el día telefoneando a Sandro cada dos por tres y que lo seguirán haciendo a no ser que les busquemos alguna distracción alternativa con la que entretenerse. Aquí va mi idea: vamos a hacer que sean los tres socios los que se encarguen de hablar con los empleados para tranquilizarles y propiciar su máxima implicación en estos momentos en los que tan necesaria resulta. Al fin y al cabo, los CEO son reemplazables y cuanto dicen solo es vinculante mientras ocupan la posición que ocupan. En cambio, lo que salga de la boca

de los propietarios de la promotora será percibido como algo más estable y fiable.

Todos compraron la propuesta. Diana hizo los preparativos para que los empleados fueran convocados a una asamblea con los propietarios en las oficinas de la empresa al día siguiente a las once de la mañana. Sandro se ocupó de llamar a los socios y explicarles la idea con los argumentos que yo acababa de desgranar (se saltó, eso sí, mis alusiones al hecho de que habían estado tocándonos las pelotas e iban a seguir haciéndolo si no lo remediábamos). A los dueños de Muzakno les gustó incrementar su implicación y formar parte de la estrategia que estábamos implementando para resolver la crisis. Sandro les mandó los mensajes básicos que habíamos formulado para asegurar que sus parlamentos estuvieran alineados con la estrategia comunicativa del proyecto, y ellos se comprometieron a estar los tres el día siguiente por la mañana en las oficinas centrales de su empresa para restablecer la confianza y reforzar el compromiso de la plantilla.

Cuando Sandro colgó, tras hablar con el último socio, se dirigió a nosotros.

—El hermano mayor acaba de felicitarme. Me ha dicho que soy «el puto amo». Supongo que eso significa que aprueba la estrategia que estamos empleando para gestionar el marrón.

—Es más que eso —reliqué.

Señor Telegenia

Conecté el portátil al proyector de la sala y mostré a todos el último informe que nos habían remitido las empresas de *monitoring* y que yo había empezado a revisar mientras Sandro estaba al teléfono hablando con los dueños de Muzakno. Los principales informativos de televisión del país, sin excepción, habían difundido en su edición de las nueve de la noche las declaraciones hechas por Sandro aquella tarde para la Agencia EFE. Las webs de los diarios más leídos también habían incluido el vídeo en sus *home*.

No había sido intencionado, pero lo cierto es que el hecho de tener a los medios esperando durante horas antes de dar la cara finalmente parecía haber jugado a favor nuestro. Se había generado tal expectación y *hambre de respuestas* que, en el momento en que EFE empezó a difundir el vídeo, los periodistas se tiraron de cabeza y lo incorporaron sin vacilar a los contenidos que estaban dedicando al desastre del FARM.

Seguramente también ayudó el no haber facilitado ninguna otra información adicional: ni comunicados, ni no-

tas de prensa, ni declaraciones de ningún otro portavoz exceptuando las llamadas reactivas que había hecho Diana reforzando los mismos mensajes que Sandro transmitía en el vídeo. Si los medios querían reflejar el punto de vista de Muzakno (y, cuando surgen temas polémicos, para bien o para mal su deontología suele conducirles a intentar mostrar los puntos de vista de las diversas partes implicadas), no tenían muchas opciones: el vídeo de Sandro o... el vídeo de Sandro.

Pero lo más extraordinario no era la amplísima difusión que los medios habían otorgado al vídeo. Lo mejor era que, en el posicionamiento de los medios respecto al FARM, se había producido de forma totalmente mayoritaria un giro de ciento ochenta grados. Por la mañana y durante las primeras horas de la tarde, Muzakno era invariablemente el malo de la película: la pésima gestión de la promotora era la causa de todas las calamidades que se habían producido, y encima sus responsables tenían la desfachatez de no dar la cara. A partir de media tarde, Muzakno era una empresa con alma que se preocupaba por las personas, que afrontaba los hechos con valentía y que se autoimponía la obligación de averiguar la verdad antes de entrar en una guerra de acusaciones y contraacusaciones vacías y gratuitas.

Con los periodistas, por más experiencia que uno acumule, nunca se sabe al cien por cien cómo saldrá la jugada. De hecho, la mayor parte de las herramientas que empleamos cuando ejercemos la función de gabinete de prensa son consideradas **técnicas no controladas**. Esta

expresión es un mero eufemismo que intenta maquillar la triste realidad: por más que te esfuerces, por más que diseñes una estrategia impecable y que la ejecutes con el virtuosismo de un auténtico artista, al final es el periodista quien tiene la última palabra. Es él (o ella) quien decide si publica o no los contenidos que le has proporcionado y, si decide publicarlos, también es el periodista (o sus jefes, o el consejo de redacción de su medio, o su director, o el mismísimo sursuncorda) quien decide qué tratamiento da a esa información. Esta vez, habíamos tenido suerte.

Para ser del todo justos, no obstante, hay que reconocer que Sandro se había revelado como un estupendo portavoz. Ya antes de verlo en acción, Diana me había avanzado que era bueno. Cuando lo vi ante la cámara, con esa conmovedora mixtura de aplomo y vulnerabilidad, recitando palabra por palabra el texto que yo le había redactado como si estuviera improvisando y le saliera del alma, yo también me convencí de que era bueno. Ahora que podía constatar que sus declaraciones habían superado los inapelables filtros de principales *gatekeepers* mediáticos del país, ya no había duda: era jodidamente bueno.

Tal como yo mismo le había reconocido aquella tarde, tenía un talento natural para la portavocía. Sin embargo, he visto a decenas de portavoces con talento natural hundirse en la miseria por carecer de una formación adecuada y sobreestimar sus propias capacidades. No era el caso de Sandro. Sin duda, Diana había hecho una excelente labor formándole para que pudiera ejercer de portavoz si se requería. Es una de esas cosas que muchas empresas

piensan que ya resolverán cuando surja una crisis, pero que, si cuando la crisis surge las pilla sin haberlo resuelto aún, las condena a arder en el infierno.

Con todo, el talento y la formación no bastaban para explicar el vuelco que las declaraciones de Sandro habían dado a la situación. Aunque me fastidiara reconocerlo, porque eran cuestiones que escapaban totalmente a mi control, había dos factores que habían jugado a nuestro favor: su atractivo físico y el hecho de que sus ojos traslucieran emoción genuina en el momento en que hablaba de las personas que habían resultado heridas en Valdellars durante el FARM. De hecho, muchos medios habían hecho hincapié explícitamente esta última circunstancia en el momento de difundir las declaraciones de nuestro *hipster man*.

En las redes sociales, el vídeo de Sandro también estaba funcionando muy bien. Al cabo de pocas horas, ya había conseguido acumular miles de visionados en las distintas plataformas que lo habían difundido, y las reacciones que había generado eran mayoritariamente positivas. De hecho, un *meme* que empezó a circular en el que se ridiculizaba al CEO de Muzakno a partir de la imagen de Johnny Depp en el cartel de una vieja película de John Waters titulada *Cry-Baby (El lágrima)* recibió de inmediato un aluvión de críticas por la intolerancia que demostraba respecto a los hombres capaces de mostrar sus emociones.

Tras repasar los informes de *monitoring* en la pantalla de la sala donde estábamos reunidos, a todos los miembros del comité nos embargó una repentina sensación de euforia y empezamos a autovitorearnos y a abrazarnos

los unos a los otros. Me abracé con Sandro. Me abracé con Anabel. Incluso me abracé con Álex. La rueda de abrazos me puso finalmente cara a cara frente a Diana. Vacilé, pero ella no me dio opción: me rodeó con sus brazos, me atrajo hacia sí y me apretó con fuerza contra su pecho. De repente, toda mi euforia se desvaneció y me invadió una tristeza tan insoportable que tuve que apretar los dientes para que de mi garganta no saliera un alarido.

Cuando nos separamos, intenté improvisar una mueca que aspiraba a parecer una sonrisa, pero mi ex tuvo la gentileza de desviar al instante la mirada y ahorrarme el esfuerzo. Una vez rehecho, me dirigí al grupo.

—Es solo el primer *round*. No significa absolutamente nada. Pero, si me dan a elegir, la verdad es que prefiero haberlo ganado.

—Yo diría que lo que nos hemos ganado es una buena cena en ese restaurante gastronómico que hemos visto al entrar en el hotel —intervino Sandro—. ¿Quién se apunta?

Todos se apuntaron, excepto yo.

—Yo paso —me excusé—. Me gustaría preparar un pequeño guion que ayude a los socios a dirigirse mañana a la plantilla. No estoy seguro de que sean capaces de convertir los mensajes básicos en un parlamento que resulte a la vez tranquilizador y motivador, y ya hemos desatendido bastante a nuestros públicos internos. Pediré algo del *room service* y redactaré cuatro ideas en la habitación, mientras ceno. Así podré acostarme cuanto antes. Estos últimos días he dormido más bien poco y mañana nos espera una jornada tan dura como la de hoy, o peor.

Don Pollo

La alarma de mi móvil sonó a las seis de la mañana. La paré, encendí la luz de la mesilla y contemplé, sobre la mesa de la esquina, la bandeja intacta con la cena que había pedido la noche anterior al servicio de habitaciones. Tras redactar y enviar la alocución que los socios pronunciarían aquella mañana ante la plantilla de Muzakno, ya no había tenido ánimo para otra cosa que no fuera caer rendido en la cama.

Recordé que debían ser las once de la noche o poco más cuando mis ojos se cerraron. Estimé que había dormido unas siete horas de un tirón. No eran las quince horas de sueño que me hubiera pedido el cuerpo, pero no estaba nada mal si lo comparábamos con lo poco que había dormido los últimos días. La diferencia horaria respecto a los Estados Unidos no parecía haberme pasado factura esa noche. «De todos modos —pensé—, tiene que haber formas más llevaderas de combatir el *jet lag* que lanzarse de cabeza a gestionar una crisis apenas descienes del avión».

Me incorporé en la cama, apoyando mi espalda contra el cabecero. Abrí en mi móvil la plantilla que había em-

pezado el día antes con la estrategia del proyecto y releí lo que tenía hasta entonces.

TEMA: «*The show must go on*».

META: «El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social».

OBJETIVOS: «Obtener del Ayuntamiento de Valde-llars, en un plazo máximo de cuatro meses, la licencia para celebrar el FARM Fest del próximo año» y «Conseguir que el propietario de los terrenos donde se celebra el festival vuelva a alquilarlos a Muzakno para garantizar la continuidad del FARM Fest».

Ya sabía que ambos objetivos eran necesarios pero no suficientes para alcanzar la meta del proyecto, pero hasta entonces no había tenido ocasión de pararme a formular los objetivos restantes. Me puse a hacerlo.

«Tranquilizar a la plantilla de Muzakno para que pueda proseguir con su actividad habitual sin que descienda su nivel de compromiso e implicación con la empresa».

«Mantener la confianza de los tres socios que ostentan la propiedad de Muzakno para evitar que interfieran en la ejecución de este proyecto de comunicación de crisis».

«Acallar las críticas de los grupos y solistas que han actuado en el último FARM para evitar que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de Muzakno».

«Conseguir que algunos de los grupos y solistas que han actuado en el último FARM o en ediciones anteriores del festival expliciten su apoyo a la promotora para contar con algún aliado que nos ayude a sobrellevar la situación».

«Conseguir que los principales proveedores de Muzakno se pongan del lado de la empresa para contar con algún otro aliado que nos ayude a sobrellevar la situación».

«Detener los ataques dirigidos a Muzakno por parte de los medios de comunicación convencionales y de los *social media* para evitar que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de la empresa».

«Conseguir que los asistentes al festival se sientan escuchados y atendidos por Muzakno para evitar que vehiculen sus eventuales quejas por conductos externos que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de la promotora».

«Conseguir que tanto los medios de comunicación convencionales como los *social media* se muestren re-

ceptivos a los mensajes provenientes de Muzakno y sus aliados para que contribuyan a difundirlos entre la opinión pública».

«Generar en los poderes públicos la percepción de que Muzakno está colaborando al máximo con ellos tanto en la resolución de los problemas ocasionados en torno al festival como en la investigación encaminada a desvelar las causas de los incidentes, para evitar que dichos poderes públicos se posicionen en contra de la promotora».

«Conseguir que la mayor parte de los habitantes de Valdellars vean con buenos ojos la continuidad del FARM en su localidad para remover los obstáculos que localmente pueden impedir su celebración».

Para formular los objetivos de un plan estratégico de comunicación, utilizo un pequeño truco: siempre los finalizo explicando el «para qué». Al fin y al cabo, cumplir cada objetivo requerirá tiempo, esfuerzo y dinero. Cuando necesitas convencer a tu cliente de la importancia de luchar por el cumplimiento de un objetivo, resulta muy útil explicitar en su misma formulación de qué modo la consecución de ese objetivo nos aportará valor y nos acercará a la meta.

Conté los objetivos formulados hasta el momento y me salieron diez; doce si incluía los dos que había definido inicialmente. Afortunadamente, muchas de las cosas

que deberíamos hacer para llegar a cumplirlos ya estaban en marcha, aunque no era así en todos los casos. De hecho, en teoría debería haber formulado los objetivos del plan antes de mover un solo dedo, pero en ocasiones el mundo real se mueve tan deprisa que, si no reaccionas de inmediato, te puedes ver fuera de juego antes incluso de que empiece la partida.

Fuera como fuera, lo cierto es que aún nos quedaba un largo camino para hacer que todos estos objetivos se hicieran realidad. Para conseguirlo, disponíamos de cuatro meses y de cien mil euros. Bueno, en realidad, cuatro meses menos un día y cien mil euros menos el dinero que el día anterior ya habíamos empezado a gastar: *monitoring*, equipo de *scouters* enviado a Valdellars, billetes de tren, taxis, hotel, camisas y mudas de repuesto, comidas...

Al pensar en comida, volví de nuevo la vista hacia la bandeja del *room service*. «Sólo a mí se me ocurre pedir una ensalada César en un momento así —pensé—. Como si no tuviéramos ya bastante *pollo* con la que se liado».

Me levanté de la cama, piqué un par de picatostes de la ensalada y me dirigí al baño.

Hombre con camisa peculiar

Después de afeitarme y ducharme, me vestí. De las dos camisas que había comprado en la estación de Sants, elegí la que menos me disgustaba. A las 6.55 bajé a desayunar.

El bufé del desayuno tenía una pinta estupenda. Intenté recordar cuándo había comido por última vez y tuve que remontarme al vagón restaurante del AVE, haría unas dieciséis horas. Descontando, eso sí, los dos picatostes que había picado en la habitación al levantarme de la cama.

Mientras daba cuenta del desayuno de un modo nada comedido, revisé los últimos informes de *monitoring*. Durante la noche, los informativos televisivos habían seguido difundiendo las declaraciones de Sandro. El correspondiente de EFE en Lérida, además de divulgar el vídeo, también lo había transcrito y había incorporado el *statement* de nuestro portavoz a una noticia dedicada a los desmanes del FARM Festival que igualmente fue divulgada por la agencia. Los diarios, a su vez, se habían hecho eco de esa noticia de EFE, de modo que el punto de vis-

ta de Muzakno se había visto adecuadamente reflejado también en las piezas periodísticas que la prensa escrita había dedicado al festival y a los desmanes surgidos a su alrededor. Los boletines radiofónicos habían empleado el audio del vídeo distribuido por EFE, de modo que ese flanco también lo teníamos cubierto.

En el entorno *online*, los grupos musicales que habían actuado en el FARM parecían estar respetando, de momento, la tregua de veinticuatro horas que les habíamos solicitado y no habían proferido nuevos exabruptos contra el evento en las redes sociales. La redifusión de los mensajes críticos divulgados el día antes, eso sí, seguía a buen ritmo. El vídeo de Sandro, por suerte, también estaba siendo ampliamente redifundido y en general generaba reacciones positivas. No obstante, no bastaría para contrarrestar las imágenes que mostraban la devastación del núcleo urbano de Valldollars provocada por acciones vandálicas que seguían circulando por las redes sin cortapisa alguna.

A las 7.25, fui a la sala de reuniones que habíamos convertido en cuartel general del comité de crisis. Como la primera reunión del día había sido convocada a las ocho, dediqué la media hora sobrante a realizar una pequeña búsqueda *online*, intentando identificar al artista más carismático de todos los que habían actuado en el FARM a lo largo de sus siete ediciones. Cuando Diana entró en la sala, hacia las 7.50, ya lo había encontrado.

–Buenos días, Blai. Bonita camisa.

–Buenos días, Diana. ¿Hay alguien en Muzakno que mantenga una estrecha relación con Iggy Pop?

La Iguana

Iggy Pop había actuado en la segunda edición del FARM Fest y su legendario e hiperenérgico recital había contribuido decisivamente a posicionar el festival como uno de los eventos de referencia en el panorama musical europeo. Este atípico *rock star*, capaz de reírse de su propio mito, es un apasionado genuino de la música, tiene fama de ser extremadamente generoso con sus amigos y se muestra muy activo en las redes sociales. Era el mejor *influencer* con el que podíamos soñar para avalar públicamente a la promotora del FARM si es que alguien podía conseguir que nos echara un cable.

—Quien tiene superbuen rollo con Iggy es Ricky —respondió Diana.

Ricky fue CEO de Muzakno hasta que lo sustituyó Sandro. Por lo que me contó Diana, no había salido demasiado contento de la empresa. Los tres socios que ostentan la propiedad de la promotora habían decidido reemplazarle tras dos años consecutivos de decrecimiento en la cifra de asistentes al festival. Ricky había sido artífice del nacimiento y la consolidación del FARM, y

se fue con la sensación de que le trataban injustamente al echarle precisamente en el momento en que parecía que lo peor de la crisis económica había pasado ya y el festival tenía opciones realistas de volver a congregarse a un número de asistentes capaz de garantizar su rentabilidad. Según mi exmujer, el ex-CEO de Muzakno había puesto en marcha un pequeño sello discográfico con el dinero de la indemnización que recibió por el despido y estaba intentando posicionarse en ese mercado dominado por las multinacionales.

—Yo mantengo una buena relación con él —me explicó Diana—, pero, dadas las circunstancias, no creo que mueva un dedo por el FARM y mucho menos por Muzakno.

—Pues tendremos que hallar la manera de convencerle para que lo haga. Si Ricky es la llave que puede abrirnos la puerta de Iggy Pop, le necesitamos de nuestro lado.

Lugareños, 'scouters' y seguratas

A las 8.04 entraron en la sala de reuniones Anabel, Álex y Sandro. De acuerdo con lo que establece el manual de crisis de la promotora y tal como habíamos acordado previamente, dedicamos la primera parte de la reunión a compartir y valorar la información recibida desde la finalización del anterior encuentro. Empecé yo, haciéndoles una síntesis del último informe de *monitoring*. A continuación, realizamos una *conference call* con el equipo que habíamos enviado a Valdellars el día anterior para que pudieran facilitarnos información de la situación *in situ*.

No nos causó gran sorpresa saber que los habitantes del municipio estaban fuertemente posicionados en contra del festival. El vandalismo se había cebado en el núcleo urbano y dos de las personas que habían resultado heridas de mayor gravedad eran naturales de la localidad: la joven madre de veintinueve años y el propietario de los terrenos que acogían al FARM. El día anterior, el partido de la oposición había intentado capitalizar el descontento anunciando movilizaciones contra la continuidad del evento. La alcaldesa, a su vez, había reaccionado a este

movimiento de la oposición declarando a través de la radio municipal que a Muzakno le iba a resultar «muy difícil por no decir imposible» que Valdellars volviera a confiar en la promotora y que «volviera a abrir al FARM las puertas de par en par», tal como había estado haciendo durante los últimos años.

Mientras uno de los cuatro *scounters* nos explicaba con notable detalle las declaraciones de la alcaldesa, cogí mi móvil y envié de inmediato un *e-mail* a la empresa de *monitoring* de medios para que incluyera Ràdio Valdellars en el servicio que nos estaba brindando. En los informes que nos habían remitido hasta ese momento, no había ninguna referencia a la emisora municipal.

A las 8.30 se unió al comité de crisis, en este caso presencialmente, el jefe de Seguridad y Logística de Muzakno, Goyo Elejalde. Goyo nos explicó que las anomalías se habían empezado a registrar desde el segundo día del festival, pero que había sido a partir de la tarde del domingo (la tercera jornada) cuando se habían producido los peores incidentes: accidentes de tráfico con los heridos más graves, agresión al propietario de los terrenos, peleas con armas blancas, vandalismo salvaje en el núcleo urbano del municipio y toda una retahíla de desmanes inéditos en la historia del festival.

—¿Disponemos de algún indicio que nos permita pensar que las empresas subcontratadas por Muzakno para dar respuesta a las necesidades de seguridad y logística inherentes al evento hayan actuado de forma negligente? —preguntó Anabel.

—Son las mejores empresas que hay en el sector hoy en día —respondió Goyo—, y son las que nos han estado dando servicio durante todos estos años. Han hecho el trabajo que se les exige de forma más que correcta. El descontrol que se ha generado no era previsible, pero todas han intentado reaccionar con la mayor agilidad para contener los incidentes y reconducir la situación. Por desgracia, ha resultado totalmente imposible.

—Si, por el motivo que sea, este año se decidió recortar un poco la partida presupuestaria destinada a cubrir los requisitos en materia de seguridad —apuntó Álex—, sería bueno que todos lo supiéramos desde este preciso instante. Tarde o temprano se acabará descubriendo, y más vale que estemos preparados para afrontarlo.

—No ha sido así en absoluto —se defendió el responsable de seguridad de la promotora—. En Muzakno no solo cumplimos escrupulosamente con la normativa vigente, que explicita con mucha precisión cómo debe dimensionarse el equipo de seguridad privada en función de las características del evento, sino que siempre vamos bastante más allá de lo que establece esta normativa, precisamente para **evitar problemas y poder hacer frente a imprevistos**. En esta ocasión, sin embargo, lo ocurrido nos sobrepasó por completo.

—Goyo, has dicho que las empresas subcontratadas habían obrado correctamente pero, aun siendo así, ¿hasta qué punto crees que podrían demostrar esa buena actuación si nosotros las señaláramos con el dedo como principales responsables de lo ocurrido? —volvió al ataque Anabel.

–Suficiente –intervine yo–. El manual lo deja muy claro: **la mentira no es una opción**. Además, en una situación de crisis, lo último que necesitamos es ganarnos enemigos. Nuestros proveedores nos apoyarán a menos que los pongamos contra las cuerdas. Si intentamos acorralarlos, nos atacarán por puro instinto de supervivencia.

–¿Y eso te asusta? –inquirió Anabel.

–Si acusamos a las empresas subcontratadas de negligencia, para defenderse ellas intentarán evidenciar que fue Muzakno quien actuó negligentemente. Y, al final, lo que quedará en la mente de todos los públicos tras el cruce de acusaciones es la certeza de que, ya sea directamente o a través de nuestros proveedores, la promotora es la responsable dolosa de todo lo ocurrido. Y sí, me asusta que eso llegue a suceder.

–Responsable dolosa, lo que se dice *dolosa* –intervino Álex–, Muzakno no lo sería si demostráramos que la culpa fue de un proveedor y que...

–No sigas por ese camino, Álex –cortó Sandro–. Lo ha dicho Blai, lo dice nuestro manual de crisis y lo digo yo: la mentira no es una opción.

Ganadores y perdedores

A las 9.21, el responsable de Seguridad y Logística de Muzakno abandonó la reunión del comité de crisis para volver a Valldellars y seguir coordinando a los equipos de la promotora y sus empresas proveedoras, que estaban desmontando las instalaciones del festival y, en la medida de lo posible, estaban colaborando con los poderes públicos para revertir las consecuencias reversibles del desastre. Mi impresión, creo que compartida por los demás miembros del comité incluyendo a A&A, fue que era un buen profesional, que había hecho un trabajo más que meritorio en esas circunstancias y que ni él ni las personas que estaban bajo su responsabilidad tenían culpa alguna de lo ocurrido.

Cuando finalizamos la parte de recopilación y valoración de información actualizada, pasé a explicarles el proyecto de comunicación que esa mañana había acabado de esbozar en mi móvil antes de levantarme de la cama.

—Ayer se decidió que Muzakno iba a afrontar esta crisis con una **estrategia de comunicación activa** —recuérdé—. Las circunstancias nos obligaron a poner en práctica

esa estrategia de inmediato, y lo cierto es que la cosa no nos salió del todo mal pese a la premura con la que nos vimos obligados a reaccionar.

Sandro sonrió, supongo que evocando sus minutos de gloria mediática.

—Sin embargo —proseguí—, no nos conviene seguir tentando la suerte. Sería mucho más prudente trabajar de acuerdo con un plan de acción previamente diseñado y validado, y eso es justamente lo que ya he empezado a preparar estas últimas horas. Voy a mostraros lo que tengo hasta ahora.

Me acerqué al portátil que estaba conectado al proyector y abrí el plan en el que había trabajado desde el móvil y que había guardado en la *nube*.

—Señoras, señores —teatralicé—, les presento el proyecto *The show must go on*, la estrategia que ha de permitirnos alcanzar la meta que todos nosotros perseguimos: «El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social».

—Francamente —soltó Álex—, yo me conformaría con que el FARM pudiera seguir celebrándose aunque sea teniendo de culo al universo entero.

—Eso es lo que diferencia mi labor de la tuya, Álex —respondí—. Para ganar, yo no necesito que todos los demás pierdan.

Reina de calabazas

A pesar de un inicio tan poco prometedor, lo cierto es que mi esbozo de plan de comunicación gustó y fue validado sin más reticencias. Los doce **objetivos** que propuse se consideraron pertinentes, necesarios y, al mismo tiempo, suficientes para alcanzar la **meta**. Esto es, si llegamos a conseguir que todos los objetivos se cumplan, habremos removido todas y cada una de las barreras que pueden suponer un obstáculo para la consecución de la meta y, en consecuencia, la meta se alcanzará sí o sí.

—El cumplimiento de cada uno de estos objetivos requerirá que llevemos a cabo una serie de acciones comunicativas tal como, de hecho, ya empezamos a hacer ayer de forma más o menos intuitiva —expuse.

—¿En qué clase de acciones comunicativas estás pensando? —preguntó Sandro.

—Eso es lo que tendremos que ir decidiendo caso por caso. Una acción comunicativa consiste en hacer que un **mensaje** cuidadosamente elaborado para provocar el efecto deseado en un determinado **público target** llegue a ese público a través de la **técnica** que resulte más eficaz

y coherente. Te pondré un ejemplo: conseguir que Iggy Pop transmita a través de las redes sociales un mensaje de apoyo al FARM contribuiría a varios de los objetivos que acabo de exponer. Nos ayudaría a conseguir la simpatía de los artistas, cobertura positiva de los medios, percepción de...

—¿Conoces personalmente a La Iguana? —preguntó Sandro.

—Yo no —respondí—. Pero Ricky no solo lo conoce, sino que parece que los dos se hicieron muy colegas cuando Iggy participó en el FARM.

—Ricky no nos ayudará en esto ni en ninguna otra cosa —replicó Sandro.

—Diana ya me ha contado que no salió de Muzakno con la sonrisa en la cara —acepté—. Pero aún podemos hacer que su suerte y la nuestra vayan de la mano.

—¿Cómo? —preguntó Sandro.

—Imagínate que damos a su flamante sello discográfico la opción de producir los recopilatorios que salgan del festival durante, pongamos, los próximos cinco años. Si nosotros ganamos, él gana. Si perdemos, se queda sin nada. ¿No crees que eso le motivaría a ayudarnos?

—No puedo decidir una cosa así sin consultar a los socios —dijo Sandro.

Miré el reloj. Eran las 10.07.

—Llámalos —le pedí—. Imagino que estarán preparando su intervención para dirigirse a la plantilla, pero se la convocó a las once, de modo que aún tenemos tiempo para hablar con ellos antes de la asamblea.

Sandro cogió su móvil, se levantó y se apartó de la mesa para hacer la llamada. Los demás aprovechamos para revisar el correo en nuestros respectivos *smartphones*.

–Tengo un montón de peticiones de medios que quieren entrevistar a Sandro –me explicó Diana–. ¿Qué vamos a hacer al respecto?

–Agradecérselo, pero declinar las ofertas –respondí–. Si concedemos alguna entrevista, cabreadremos a los demás medios cuyas peticiones no atendamos. Si lo mandamos de *tournée* por todas las televisiones y radios del país, no podrá dedicarse a lo que ahora resulta más vital: presidir este comité de crisis. Además, la verdad es que no tenemos nada nuevo que añadir a las declaraciones que hizo ayer y, aunque ya he visto que se defiende bien ante un micrófono, puede acabar diciendo algo inconveniente si los periodistas le tiran de la lengua.

–De acuerdo –aceptó Diana–, les daré calabazas cortésmente.

–Seguro que lo harás de maravilla –repliqué.

Diana hizo ver que no había captado mi indirecta y se puso a escribir en su móvil.

Renegado

Al cabo de pocos minutos, Sandro volvió a acercarse a la mesa y se dirigió al grupo.

—Los socios han aceptado. Podemos ofrecerle a Ricky la producción de los discos recopilatorios del FARM entre 2017 y 2021, y asegurar así que estemos en el mismo barco. Por cierto, les ha encantado la alocución que les has preparado. Creí que solo ibas a mandarles un guion orientativo.

—El *room service* tardó en llegar un poco más de lo previsto —respondí— y me dio tiempo de desarrollar algunas ideas.

Pedimos a Diana que telefonara a Ricky y le ofreciera los derechos discográficos del FARM para los próximos cinco años a cambio de que nos echara un cable con Iggy Pop. Mientras mi ex hacía la llamada, Álex contactó con su bufete para que prepararan el correspondiente contrato y yo me puse a revisar el informe de *monitoring* que acabábamos de recibir.

Diana estuvo unos quince minutos hablando por teléfono con el anterior CEO de Muzakno y, cuando tras

finalizar la conversación se acercó a la mesa de reuniones, llevaba escrita en la cara la satisfacción de haberlo convencido.

–Ha aceptado la propuesta –anunció triunfante al grupo–. Nos ayudará con Iggy Pop.

–Más le vale –dijo Sandro–, o habrá obtenido los derechos discográficos menos rentables de la historia de la producción musical.

–¿Me has oído, Blai? –me preguntó Diana al verme absorto en la pantalla del portátil desde el que había estado revisando el último informe de *monitoring*–. Ricky contactará con Iggy de inmediato y le pedirá que nos eche un cable para salir del pozo.

–¿Desde cuándo el FARM tiene patrocinadores? –pregunté.

–Desde esta edición –respondió Diana–. Es una de las novedades que impulsó Sandro para garantizar la sostenibilidad del evento.

–Pues uno de los patrocinadores acaba de disparar su artillería pesada contra la línea de flotación del FARM.

Entre los *clippings* que acababan de llegarnos había una noticia que recibí como un mazazo: un portavoz de la multinacional japonesa que había debutado como patrocinadora del FARM en la última edición había hecho declaraciones a *elmundo.es* renegando del evento. Acusaba a Muzakno de haber traicionado la confianza que ellos habían depositado en el festival y de alejarse por completo de los valores de «cultura, diversión sana y concordia» que supuestamente debía promover. Pedía disculpas a los

seguidores de la marca, se eximía de cualquier responsabilidad por el descalabro y anunciaba la «inmediata y total desvinculación» respecto a los organizadores del FARM Fest.

—Diana, ¿por qué no incorporaste al manual de crisis ninguna referencia a los patrocinadores? Es tu responsabilidad mantenerlo actualizado —le reproché.

—Los acuerdos de patrocinio se cerraron en el último momento y coincidió con toda la vorágine de los preparativos para el festival —se excusó Diana—. Se me pasó.

—¿Así de fácil? ¿Se te pasó? —seguí reprochándole.

—Ya es suficiente, Blai —intervino Sandro—. Todos podemos cometer errores, pero no estás aquí para restregárnoslos por la cara. Estás aquí para aportar soluciones.

—¿Por qué te preocupa tanto que nos critique un patrocinador? —preguntó Álex—. Al fin y al cabo, tal como están las cosas, no se hundirá el mundo por uno más que nos machaque vivos.

—Esa multinacional invierte cada año miles de millones de dólares en publicidad en los principales medios de comunicación de todo el mundo. Si se lo propone, solo con chascar los dedos tendrá a legiones de periodistas bailando indefinidamente sobre la tumba del FARM hasta asegurarse de que no volvemos a levantar cabeza jamás. Por eso me preocupa —respondí.

Por primera vez desde que había empezado la reunión, hacía casi tres horas, se hizo un silencio en la sala que alojaba al comité de crisis. Un silencio largo. Un silencio incómodo. Lo rompí formulando tres preguntas.

—¿Tenemos más patrocinadores?

—Sí —respondió Diana—: Pepsi y Vodafone.

—¿Hay alguna otra cosa que no me hayáis contado aún y que penséis que yo debería saber ni que sea para que no se me quede cara de imbécil cuando la descubra?

Tanto Diana como Sandro negaron con la cabeza.

—Bien. Y una última pregunta: ¿alguno de vosotros es supersticioso?

—¿Por qué? —pregunto Anabel.

—Porque acabamos de incorporar a nuestro plan de comunicación de crisis el objetivo número 13: «Conseguir que los dos patrocinadores del FARM que aún no han despotricado contra el festival nos expliciten su apoyo públicamente para que el patrocinador renegado detenga sus ataques y para incrementar el número de aliados con los que cuenta Muzakno en su intento de salir bien librado de esta situación».

Último de su estirpe

Dedicamos el resto de la mañana a planificar las acciones que deberíamos llevar a cabo durante las próximas horas para intentar avanzar en el cumplimiento de los objetivos marcados. Poco antes de la una, uno de los socios de la promotora, en este caso la socia, llamó a Sandro para decirle que la reunión con la plantilla había ido muy bien y que estaba convencida de que habían conseguido tranquilizar y motivar a los empleados con la alocución que yo les había preparado. Por tanto, el objetivo formulado en ese sentido («Tranquilizar a la plantilla de Muzakno para que pueda proseguir con su actividad habitual sin que descienda su nivel de compromiso e implicación con la empresa») parecía estar bien encarrilado. «Por algo se empieza», pensé.

A las 14.03 nos trajeron el servicio de *catering* que habíamos encargado para tomar en la misma sala de reuniones. Aprovechamos para hacer una pausa y todos acabamos comiendo de pie junto a la mesa auxiliar, para estirar así las piernas. Llevábamos seis horas sentados sin apenas movernos, excepto para ir al baño, para hacer al-

guna llamada telefónica o para servirnos un café. Bueno, en mi caso, unos cuantos cafés.

En un momento dado, Diana estaba hablando con Álex y Anabel, y vi a Sandro solo con una minihamburguesa en una mano mientras con la otra sujetaba su perenne refresco de cola *zero*. Me acerqué a él y le hablé.

—He conseguido una reunión con una jefaza de Pepsi —le expliqué—. La veré mañana en Madrid. Me ha prometido que no harán declaraciones sobre el FARM antes de hablar conmigo. Por suerte, mantengo buenos contactos en PepsiCo de todas las veces que me han contratado.

—Creía que habías trabajado para Coca-Cola —comentó Sandro.

—También —respondí—. Ya me conoces: no me caso con nadie.

—Es lo que tengo entendido —respondió el CEO de Muzakno.

Me pregunté si me estaba vacilando, si estaba poniendo el dedo en la llaga de mi fallido matrimonio con Diana. Buscando respuesta, miré fijamente esos ojos verdes enmarcados en gafas de pasta que la noche anterior habían encandilado a la audiencia en televisión y en Internet y que, supuse, también habían encandilado a mi ex. Me aguantó la mirada un buen rato, pero no conseguí descifrar la intención última de ese «Es lo que tengo entendido». Finalmente, debí de incomodarle, porque apartó la vista y cambio de tema.

—Por cierto, yo soy una especie de adicto a esto —me contó señalando su lata de cola *zero*—, y ayer dijiste una

cosa que me dejó preocupado. Era sobre el ciclamato de sodio, creo recordar. ¿Es algo por lo que deba inquietarme?

—En absoluto —respondí—. Siempre, claro está, que no te importe ser el último de tu estirpe. Si no quieres renunciar a tener descendencia algún día, yo en tu lugar reduciría su consumo.

Me miró con cara escéptica. Me aproximé más a él y le susurré al oído:

—Infertilidad masculina.

—¡Joder! —reaccionó.

—Sí, fue un escándalo muy jodido. Sobre todo, porque los refrescos *zero* son un producto diseñado para machotes que consideran que tomar bebidas *light* es una mariconada, pero que se cuidan y no quieren engordar. No resultó nada fácil conseguir que las denuncias contra el uso del ciclamato de sodio desaparecieran del entorno en línea virtual.

Me alejé ceremoniosamente y pude oír a mis espaldas el sonido de una lata de refresco medio llena cayendo en la papelera de reciclaje.

Ingenieros de la persuasión

Después de comer, trabajamos en la elaboración de los mensajes específicos que íbamos a emplear en las próximas acciones comunicativas. Las más inminentes eran la reunión de Álex con el *conseller* de Interior, el encuentro de Sandro con la alcaldesa de Valdellars, y mis reuniones con una jefaza de Marketing de PepsiCo Iberia y con un directivo de Vodafone España. Todas estas reuniones habían sido programadas para la mañana del día siguiente, de modo que disponíamos de cierto margen para preparar a conciencia el **argumentario** que manejaríamos a la hora de convencer a cada uno de estos interlocutores de que debían respaldar al FARM y a Muzakno.

Para el *conseller* de Interior, desarrollamos **mensajes** que giraban en torno a cinco ejes principales:

1. Muzakno había cumplido escrupulosamente la normativa vigente en materia de seguridad para espectáculos públicos e incluso había ido más allá de los requerimientos estrictamente legales.

2. Las anteriores ediciones del FARM Fest, desarrolladas siempre de forma impecable, avalaban con creces la capacidad de Muzakno para organizar este tipo de eventos.
3. Muzakno se brindaba a colaborar estrechamente con las autoridades competentes en la investigación que debía determinar las causas últimas de los incidentes registrados alrededor del festival.
4. La celebración del FARM Fest suponía una inyección económica de primer orden para la comarca que lo acogía, contribuyendo a generar numerosos puestos de trabajo directos e indirectos, a la desestacionalización de la actividad turística y a la dinamización local en un entorno eminentemente rural económicamente deprimido.
5. El FARM Fest era uno de los eventos culturales que en los últimos años había aportado a Cataluña más visibilidad internacional contribuyendo fuertemente a posicionar el país como un referente por su capacidad organizativa; por su espíritu abierto, creativo y acogedor; por su apuesta por la multiculturalidad integradora, y por su capacidad para atraer y promover el talento artístico.

—Álex —dije al abogado—, tu interlocutor forma parte de un Gobierno que en la coyuntura actual busca el máximo reconocimiento internacional para Cataluña. Si consigues que perciba al FARM como un potente ban-

derín de enganche para sus aspiraciones soberanistas, lo tendremos de nuestro lado.

Tras desarrollar el **argumentario** para la reunión de Álex con el *conseller*, empezamos a trabajar en los **mensajes** que podían ayudar a Sandro a convencer a la alcaldesa de Valdellars para que apoyara la continuidad del festival. Las principales **ideas fuerza** en las que trabajamos fueron:

1. El FARM Fest ha puesto en el mapa a Valdellars mundialmente; sin el festival, muy poca gente conocería ni siquiera la existencia del municipio.
2. El evento aporta a las arcas municipales recursos económicos inimaginables para una población de las características de Valdellars.
3. Muzakno es la primera interesada en garantizar que, si el festival vuelve a celebrarse, no se repitan jamás las circunstancias que han llevado al FARM al atolladero en el que se encuentra actualmente.
4. En condiciones normales, las posibles molestias causada por el FARM Fest duran apenas unos días, mientras que los numerosos beneficios que aporta a la comunidad local se prolongan durante todo el año.
5. Si la edición calamitosa que acabamos de vivir se convierte en la última edición del festival, el nombre de la localidad quedará indefectiblemente ligado a la historia de un fracaso, mientras que, si se consigue reflotar el evento, Valdellars volverá a aso-

ciarse a un caso de éxito sin parangón en el ámbito de los eventos musicales catalanes y españoles.

—Estos argumentos deberían bastar para convencer a la alcaldesa de las bondades del FARM —observó Sandro, visiblemente cansado, o quién sabe si bajo los primeros efectos del síndrome de abstinencia que le ocasionaba haber renunciado a su refresco favorito.

—No estoy tan seguro —afirmé—. Ella es alcaldesa desde hace cosa de año y medio. Cuando el FARM llegó a Valdellars, el Gobierno municipal estaba encabezado por el partido que ahora está en la oposición y que ya ha empezado a posicionarse contra el FARM. Si la fuerza política que nos abrió las puertas de la localidad hace siete años ahora nos da la espalda, ¿por qué debería ella, que es una recién llegada, erigirse en nuestra defensora ahora que pasamos por nuestro peor momento?

Miré el reloj. Ya eran las 19.11.

—Hagamos una pausa para despejarnos un poco y, si os parece, a las siete y media volvemos a darle una vuelta más al argumentario que emplearemos con la alcaldesa —propuse.

Aceptaron con desgana. Álex volvía esa noche en tren a Barcelona, poco antes de las nueve, porque al día siguiente tenía la reunión con el *conseller* a primerísima hora de la mañana. Sandro había alquilado un coche para desplazarse a Valdellars también esa misma noche. Por la mañana quería reunirse con el director de Marketing, que había sido el principal interlocutor con el Gobierno

municipal desde el estallido de la crisis, para acabar de preparar conjuntamente el encuentro con la alcaldesa. Anabel le iba a acompañar para poder valorar *in situ* los daños ocasionados por el *sinistro*.

Cuando todos se levantaron de la mesa para desentumecer brazos y piernas, Diana permaneció unos instantes sentada mirándome. En ese momento tuve la sensación de que ella podía intuir certeramente que, con mi insistencia en volver a trabajar los mensajes elaborados, solo estaba intentando posponer tanto como fuera posible el momento en que tendría que quedarme a solas con mi ex.

Reptil políglota

Cuando Diana se cansó de escudriñar mi mente, se acercó al portátil y empezó a hacer lo propio con el último informe de *monitoring*. Al cabo de pocos minutos, nos alarmó a todos con un alarido.

—Venid, de prisa —chilló—. Tenéis que ver esto.

Conectó el proyector y de repente vimos aparecer al mismísimo Iggy Pop en la pantalla, con el pecho descubierto y mirando a cámara directamente con esos ojos inquietantemente azules. Abrió la boca y su cavernosa voz retumbó en la sala en un castellano más que aceptable:

—Soy Iggy Pop. Muchos me consideran *a survivor*. Tal vez lo sea, pero uno no se convierte en *survivor* sin luchar. FARM Fest merece *to survive after* su primer tropiezo. FARM, *fight for it...* ¡Ya mismo!

El músico acababa de difundir este vídeo de veinte segundos desde su cuenta de Twitter (@IggyPop) para sus cerca de ciento treinta mil seguidores con el *hashtag* #SaveFarmFest.

—Ricky se ha movido deprisa —constató Sandro—. Parece que acertamos motivándolo para que nos ayudara.

—Y nosotros también tenemos que movernos deprisa —apunté—. Diana, debemos asegurarnos de que la *social media manager* de Muzakno haya visto el vídeo y de que ponga a todo el equipo de *community management* a difundirlo machaconamente en todas las plataformas. Ahora mismo es nuestra baza más prometedora.

—¿No vamos a seguir trabajando en los mensajes para la alcaldesa? —preguntó Diana.

—Tal vez estéis en lo cierto y ya tengamos bastante por hoy —respondí—. Además, siempre podremos contarle que Iggy Pop está de nuestro lado.

—Entonces, lo único que nos falta es elaborar los mensajes para tu reunión con los patrocinadores, ¿verdad? —preguntó Sandro.

—Yo puedo ocuparme de eso mañana en el tren —contesté—. Tengo más de dos horas hasta Madrid. Vamos a dejarlo por hoy. No tardará en anochecer, y Anabel y tú aún tenéis un buen trecho de carretera hasta Valldellars.

—Si Iggy Pop ha conseguido ablandar a Blai —comentó Anabel—, conseguirá ablandar a cualquiera.

—Salgamos de aquí antes que de cambié de opinión —propuso Álex—. Tengo menos de una hora para coger mi tren en Lérida ciudad. Para cualquier cosa que surja, estamos en contacto.

—Sandro, te espero en la recepción dentro de diez minutos, ¿de acuerdo? —dijo Anabel dirigiéndose al CEO de Muzakno.

Sandro asintió y A&A abandonaron la sala de reuniones. Entonces el CEO se dirigió a Diana:

–Te llamaré esta noche desde Valldellars.

Diana le cogió la mano por unos segundos y le deseó buen viaje. Por último, Sandro se despidió de mí:

–Buena suerte. Con los patrocinadores quiero decir.

–Buena suerte con la alcaldesa, Sandro –respondí–. Mañana nos hablamos para contarnos los progresos.

Tan pronto como Sandro salió de la sala, Diana se puso a telefonar a la *social media manager* para asegurarse de que daba la máxima difusión al vídeo de Iggy. Yo aproveché para hacer llamadas a los familiares de los hospitalizados que habíamos conocido el día anterior y para interesarme también por el estado de Siscu Altés, el propietario de los terrenos en los que se celebra el festival.

Cuando Diana acabó de hablar con la *social media manager*, le pedí que telefonara a la directora artística de Muzakno, que era nuestro principal enlace con los grupos y solistas que habían actuado en esta última edición del festival.

–La moratoria que conseguimos con los músicos está tocando a su fin –le dije–. Nos interesa que sepan que Iggy Pop se ha posicionado explícitamente del lado del FARM. Tal vez cunda el ejemplo.

Mientras Diana hacía esa llamada, seguí contactando con los familiares de los heridos y, finalmente, hablé con la planta en la que estaba hospitalizado Siscu Altés para preguntar si había habido alguna evolución en su pronóstico. Apenas colgué, comuniqué a Diana las novedades.

—Los otros cuatro heridos siguen más o menos igual, pero Siscu ha recuperado la conciencia.

—¡Qué buena noticia, Blai! Mañana me acercaré al hospital e intentaré que me dejen visitarle. Esto hay que celebrarlo. ¿Vas a dejar que te invite a cenar en el fabuloso restaurante gastronómico que tiene este hotel y que ayer ya te perdiste, o vas a volver a encerrarte en tu habitación y a alimentarte a base de un triste *room service*?

—¿Sabes qué? —le pregunté.

—¿Qué? —me preguntó a su vez siguiendo de nuevo nuestro viejo juego.

—Pues que odio el *room service*.

Señor Wall

Diana no exageraba cuando decía que el restaurante gastronómico del hotel era fabuloso. Sin embargo, me hubiera parecido igualmente fabuloso cualquier cuchitril despreciable con un menú vomitivo. Lo que realmente llenaba todos y cada uno de mis sentidos era estar ahí, sentado frente a ella. Mirándola. Escuchándola.

Había pasado casi un año intentando erradicar de mi alma todos los sentimientos que ahora volvían a inundarla con la fuerza de un ciclón. Lo sabía y me aterraba. Sin embargo, ese pavor no era nada comparado con el horror que me provocaba llegar a asumir resignadamente que jamás volveríamos a compartir momentos como aquel. Iba a tener el resto de mi vida para luchar contra el dolor y la ausencia. En cambio, tal vez solo iba a tener esa noche para visitar algo tan parecido a la felicidad. No era un mal trato.

Durante la cena, Diana estuvo encantadora. Hablamos de temas intrascendentes. Evocamos las semanas pasadas en la masía de Siscu, brindamos a su salud y nos reímos recordando nuestros infructuosos intentos de

emparejarle con todas y cada una de las *singles* con la que coincidió en nuestra boda.

Cumpliendo con la promesa que me había hecho el día anterior en el taxi que compartimos camino al hotel, mi ex no volvió a sacar el tema de su relación con Sandro. Ni siquiera cuando hacia las once sonó su teléfono y tanto ella como yo sabíamos que era él quien la llamaba. Se levantó, se alejó unos metros y atendió la llamada durante unos diez minutos. Luego volvió a la mesa y retomó la conversación en el mismo punto en el que la habíamos dejado.

Tras los postres y mientras esperábamos que nos sirvieran el último café del día, se interesó por mi reciente aventura estadounidense.

—Tienes que explicarme qué te pasó con Trump. Imagino que ni siquiera tú eres capaz de trabajar con un tipo así.

—Te equivocas —repliqué—. En mi trabajo, ya sabes que no discrimino a nadie.

—Entonces ¿qué ocurrió? —preguntó—. ¿No le gustaste?

—Al contrario —respondí—. Creo que le caía bastante bien. Sabes que una de sus propuestas más denostadas es la construcción de un muro que reforzaría la frontera entre México y su país, ¿verdad?

—Sí, algo he leído sobre eso.

—Pues yo le expliqué un día que mi apellido, Mur, en catalán significa *muro*, y desde entonces cada vez que coincidíamos me apuntaba con su dedo y me llamaba «se-

nor Wall» a grito pelado. Supongo que quería decir *señor*, pero los idiomas no son lo suyo.

–Pues, si le caías tan bien, ¿por qué te echaron?

–Paul, la persona que me había fichado, cayó en desgracia y en agosto fue reemplazado por un nuevo jefe de campaña, Steve Bannon. Yo no encajaba en la estrategia de Bannon.

–¿Y eso? –preguntó Diana.

–Paul vivía la campaña como una crisis permanente. Cada metedura de pata, cada salida de tono del candidato, era un incendio que todos debíamos apresurarnos a apagar. En cambio, Bannon le sigue el juego a Trump. Le deja ser él mismo y no considera que sus desplantes y sus zafiedades supongan una verdadera amenaza en su carrera hacia la presidencia.

–Si no hay crisis, no necesitan a un experto en crisis –apuntó Diana.

–Es tal como dices. Lo más curioso es que estoy convencido de que Bannon tiene razón y de que su estrategia es la buena. Una crisis es precisamente lo que puede impedir a una organización desarrollar su actividad habitual. Para Trump, lo normal es comportarse como un botarate, de modo que sus patinazos pueden considerarse un insulto a la inteligencia y un insulto a la sensibilidad, pero no pueden considerarse una verdadera crisis. No me necesitan.

–Deberías haber fichado por Clinton –sugirió Diana mientras nos servían los cafés.

–Sorprendentemente, no me han hecho ninguna oferta.

—¿Sorprendentemente?

—El equipo de Clinton sí que tiene entre manos una crisis de verdad, pero todavía no lo sabe. Sigue dando crédito a las encuestas, que otorgan a la candidata demócrata una ventaja espectacular, pero hoy en día las encuestas no garantizan absolutamente nada.

—Dime una cosa, Blai. Si hubieras recibido al mismo tiempo una oferta de Clinton y una de Trump para trabajar en sus respectivas campañas, y las condiciones que ambos te hubieran ofrecido fueran exactamente las mismas, ¿a cuál de los dos candidatos habrías brindado tus servicios?

—Sin dudarle ni un solo instante... —dije antes de hacer una pausa forzada y teatral para tomar un sorbo de café—, hubiera optado por Trump.

—¡No! Te estás burlando de mí. No puedo creer tal cosa.

—Te lo digo totalmente en serio. Clinton parte como favorita. Si juegas en su bando y gana, nadie te otorgará mérito alguno. Si pierde, quedarás como un completo inepto. Con Trump pasa justo lo contrario. Si pierde, nadie te culpará por ello. Si gana, y créeme si te digo que es muy posible que gane, serás considerado poco menos que un genio.

—Te encanta jugar al **análisis de la realidad futura** —constató Diana.

—Todo lo que hacemos tiene consecuencias. Nunca está de más pensar en esas consecuencias antes de tomar decisiones que algún día van a pasarnos factura.

Noté que la conversación estaba derivando hacia un terreno resbaladizo y viré el timón de inmediato.

—Por ejemplo —añadí—, si sigo aquí de cháchara contigo, me arrepentiré cuando mañana suene la alarma del móvil. Cojo el tren de las siete.

Salimos del restaurante y nos dirigimos a los ascensores. Diana estaba alojada en la cuarta planta y yo en la tercera. Cuando el ascensor llegó, entramos y pulsé el botón con el número cuatro. Se abrió la puerta en el cuarto piso y Diana salió. Pulsé el botón que mantenía la puerta abierta y le deseé buenas noches. Se dio la vuelta, volvió a entrar en el ascensor, me besó en la mejilla, salió de nuevo y se alejó por el corredor del hotel. Me quedé mirándola, con la cabeza fuera del ascensor y el dedo presionando aún el botón que impedía que la puerta se cerrase, hasta que ella dobló a la derecha al final del pasillo y la perdí de vista.

Mientras bajaba a la tercera planta, resonó en mi cabeza otro fragmento de la canción de Van Zandt que aquellos días no conseguía apartar de mi mente:

*Loop and Lil agree
she's a sight to see
and a treasure for
the poor to find.*

Cuando entré en mi habitación, me encontré una espectacular cesta de fruta y una botella de cava. Toqué el interior del botellero donde estaba el cava y comprobé

que, lo que sin duda debía haber sido hielo en el momento en que me dejaron el obsequio allí, ahora ya era agua que ni siquiera estaba fría. Cogí la nota que había en la bandeja y la leí: «La dirección del hotel lamenta profundamente que la cena que le servimos anoche a través de nuestro *room service* no fuera de su agrado y le ruega que acepte este pequeño detalle como muestra de nuestra voluntad de seguir mejorando para poder satisfacerle».

«Bueno —pensé recordando la ensalada César que había dejado intacta la noche anterior—, parece que incluso de un jodido *pollo* puede acabar saliendo alguna cosa buena».

Hombre con camisa más peculiar aún

A las 7.04 salió de Lleida el primer AVE dirección Madrid del día y yo viajaba en él enfundado en mi última camisa limpia. Mientras desayunaba en el vagón restaurante, no pude evitar añorar el desayuno que el día antes había saboreado en el hotel. Desgraciadamente, el servicio de desayunos empezaba precisamente a las siete, de modo que no me había dado tiempo de disfrutarlo antes de que me recogiera el taxi que debía llevarme a la estación. «Otra vez será», pensé.

Por suerte, los primeros informes de *monitoring* del día me proporcionaron algo más apetecible a lo que hincarle el diente. El vídeo de Iggy Pop estaba muy cerca de convertirse en un fenómeno viral en Internet. Igualmente, la mayor parte los informativos televisivos lo habían incluido dentro del contenido dedicado al FARM. Los diarios también se habían hecho eco del apoyo brindado a los organizadores del festival por parte del cantante *protopunk*.

Y lo mejor de todo: las muestras de apoyo se extendían en las redes como una mancha de aceite bajo el *has-*

htag #SaveFarmFest puesto en órbita por el cantante y entusiásticamente impulsado por el equipo de *community management* de la promotora. De hecho, la mayor parte de los músicos que habían participado en la edición de este año del festival, aquellos a los que habíamos tenido que pedir una tregua de veinticuatro horas para evitar que nos masacraran con sus eventuales ataques, se estaban posicionando ahora decididamente a favor del FARM. Parecía que al final habían decidido no morder la mano que los alimenta sin que Muzakno hubiera tenido que recurrir a antipáticas amenazas.

Hacia las 7.45 ya había dado cuenta de mi desayuno y de los informes de *monitoring*, de modo que volví a mi asiento y me dispuse a escribir un **argumentario** que pudiera ayudarme a convencer a los patrocinadores que aún no nos habían dado la espalda no solo de que no lo hicieran, sino también de que explicitaran públicamente su apoyo al FARM. No iba a ser una tarea fácil, pero el tren no llegaba a Madrid hasta las 9.15, y, por tanto, disponía de hora y media para hallar la manera.

A las 9.58 entré en las oficinas que PepsiCo tiene en la calle Arequipa, en Madrid. Me esperaban en la cuarta planta, y quizá fuera por el hecho de volver a pulsar el número cuatro que, mientras subía en el ascensor, no pude evitar que el recuerdo de la cena compartida con Diana la noche anterior irrumpiera en mi mente como un fogonazo durante un par de segundos.

Mi contacto al más alto nivel en PepsiCo Iberia es la vicepresidenta de Marketing y Comunicación, Raquel

Dávila, una mujer bien entrada en la cincuentena e incomparablemente enérgica (me consta que su libro de cabecera es *El arte de la guerra*, de Sun Tzu). Me recibió acompañada del responsable de patrocinios, Christian Durasi, y tras los saludos y presentaciones de rigor entró en materia sin andarse por las ramas.

—Bueno, Blai. Imagino que vas a intentar convencerme de que no reniegue del FARM tal como ya han hecho vuestros amigos japoneses. No tengo mucho tiempo, así que ve directamente al titular.

—*Remember Pearl Harbour*.

—¿Perdón? —inquirió Christian.

—Hace exactamente setenta y cinco años, los japoneses atacaron por sorpresa y a traición la base naval que Estados Unidos tenía en Hawái.

—Oye, yo trabajo en una multinacional norteamericana, pero soy natural de Albacete —protestó Raquel—. No vas a convencerme por el lado patriótico-emotivo.

—Ni lo pretendo —aclaré—. Pero la traición siempre pasa factura y aquel día de otoño de 1941 el Imperio japonés empezó a perder la guerra.

—¿Me estás amenazando? —preguntó Raquel, evidenciando que estaba muy cerca del límite de su paciencia.

—No puedo permitirme el lujo de amenazarte, Raquel. Y sabes que tampoco es mi estilo. Lo que intento explicarte es que un acuerdo de **patrocinio** es una estrategia *win-win*. El patrocinador pone el dinero que contribuye a la sostenibilidad del patrocinado. Y el patrocinado impregna al patrocinador de valores deseables que benefi-

cian su imagen. Si uno de los dos se desmarca y va a la guerra, todos pierden.

—Con todo el cariño —intervino Christian—, pero me parece evidente que en este caso es Muzakno quien se ha desmarcado. Pagamos para asociarnos a valores como el buen rollo, la multiculturalidad *cool* y la armonía con la naturaleza. ¿Y qué hemos conseguido? Brutalidad, vandalismo y paisajes idílicos convertidos en auténticos verterederos por obra y gracia del FARM Fest.

—Lo sé, os hemos fallado. Pero seguimos estando en el mismo barco. Para bien o para mal, Pepsi y el FARM han quedado vinculados por ese acuerdo de patrocinio. Ahora tenéis dos opciones: enviar los portaviones a hundir nuestra flota o poner vuestra artillería antiaérea a trabajar para ayudarnos a repeler el ataque.

—Ya sé que tenemos dos opciones —replicó Raquel—. Lo que quiero que me expliques de una vez por todas es por qué debería ayudaros tras la inmensa putada que nos acabáis de hacer.

—No te estoy pidiendo que ayudes a Muzakno. Te pido que ayudes a PepsiCo porque, si el FARM se hunde, vosotros os hundiréis un poco con él. La única manera de que el dinero que habéis dedicado al FARM no sirva para pagar la bala con la que vais a pegaros un tiro en el pie es que el FARM se salve.

—Un discurso conmovedor —ironizó Christian—. Raquel ya me había dicho que eras bueno, pero no lo bastante bueno como para salir de esta bien libra...

—Espera un momento —le cortó Raquel—. Vamos a hacer una cosa, Blai. Imagino que tienes programada con Vodafone una reunión parecida a esta, ¿me equivoco?

—No, no te equivocas. Hoy mismo a las doce del mediodía.

—Estupendo —dijo la vicepresidenta—. Si consigues que Vodafone apoye públicamente al FARM, PepsiCo también lo hará y que se jodan los *japos*. Pero si Vodafone os da la espalda, me pondré la gorra de almirante y me ocuparé personalmente de que los portaaviones de Pepsi no dejen un puto barco del FARM a flote. ¿Te parece un trato lo bastante *win-win*?

Cuando Raquel me acompañó a la puerta, antes de despedirnos, me agarró del brazo y me lanzó una pregunta.

—¿Cómo coño has conseguido que Iggy os defienda? Lo conocí hace diez años, cuando estaba trabajando en el mercado argentino. Lo trajimos al Festival Pepsi Music 2006, en Buenos Aires, y te aseguró que es un pedazo cabrón muy duro de roer.

—Supongo que todos nos ablandamos con la edad—respondí.

—Por cierto —siguió inquiriendo sin soltarme el brazo—, tú te has divorciado hace poco, ¿verdad?

—El año pasado —contesté—. ¿Quién te lo ha contado?

—Nadie —dijo liberando por fin mi brazo y poniendo cara de resabiada—. Mírate. Nunca falla. Cuando los tíos de tu edad os divorciáis, automáticamente empezáis a vestiros como si tuvierais veinte años menos.

«Antes de la reunión con Vodafone –pensé–, será mejor que me compre otra camisa en la primera tienda que me vaya de paso».

Caballo cojo

A las 11.54 entré en el edificio corporativo de Vodafone España, ubicado en la madrileña avenida de América. El objetivo que perseguía era el mismo que en PepsiCo, pero ahora mi camisa era distinta y la presión era mayor.

La persona que se había comprometido a recibirme y a escucharme era el director de Estrategia, Diego Tamudo. No le conocía pero, por lo que había descubierto cotilleando en su muro de Facebook durante el trayecto en el AVE, parecía ser un apasionado de la hípica.

Cuando Diego entró en la sala donde me habían ubicado tras identificarme en recepción, me saludó con cordialidad extrema. Supongo que para compensar que me había hecho esperarle casi veinte minutos respecto a la hora prevista para el encuentro.

–Mil disculpas, Blai. Estaba con el consejero delegado y no me soltaba –se excusó.

–No te preocupes, Diego. Quiero agradecerte que me hayas recibido con tanta premura y que no hayáis movido ficha hasta haberme escuchado.

–Pues venga: te escucho –dijo, dando por zanjados los preámbulos de cortesía.

–Parece que esta vez Vodafone ha apostado por un caballo que ha acabado la carrera con una pata rota. Ese caballo es el FARM. Y, si decidierais sacrificarlo, nadie os lo podría reprochar.

–Desde luego, nadie podría acusar a Vodafone de haber tirado la primera piedra –apuntó Diego aludiendo al patrocinador japonés.

–Ni tampoco la última. Pepsi hará lo que hagáis vosotros.

–Y tú, ¿qué crees que vamos a hacer nosotros? –me preguntó mirándome directamente a los ojos.

–Salvar al caballo.

–¿Por qué deberíamos hacer tal cosa?

–Porque hay una posibilidad, pequeña, pero una posibilidad real de que el diagnóstico sea erróneo. Tal vez la pata del caballo no esté rota. Tal vez solo necesita que le ayudemos a levantarse de nuevo. Tal vez pueda volver a correr.

–Tal vez, tal vez, tal vez.

–Sé que es arriesgado –concedí—. Si finalmente la pata está rota de veras, solo prolongaremos el sufrimiento del animal. Sin embargo, no es una apuesta a ciegas. Si Vodafone afirma públicamente que la pata no está rota, Pepsi hará lo mismo y las probabilidades de que la pata sane crecerán exponencialmente porque esa pata de la que hablamos no es una pata de carne y hueso. Es un intangible, se llama **reputación** y se re-

construye a base de **confianza**. El dilema, pues, no es decidir entre sacrificar o no al caballo de la pata rota. El verdadero dilema es decidir si vais a poneros del lado de quienes quieren quebrar esa pata o del lado de quienes quieren sanarla.

Se hizo un silencio que se prolongó cinco, diez, quince y hasta veinte segundos. Finalmente, Diego lo rompió verbalizando su decisión.

–Vamos a apoyaros. Pero con dos condiciones.

–Dispara –dije, no sin arrepentirme de inmediato del verbo empleado.

–Al parecer, nuestro equipo de patrocinios os apretó un poco las tuercas al negociar el contrato –reconoció Diego–. Condicionaron el pago de una parte sustancial de la cantidad acordada al número de asistentes del festival. Quiero garantías de que nunca acusaréis a Vodafone de haberos presionado hasta el punto de forzaros a sobrepasar el aforo del evento.

–Aún estamos investigando porque este FARM se nos desmadró, pero sabemos que no fue un problema de exceso de aforo. Por ese lado, puedes estar totalmente tranquilo. ¿Cuál es la segunda condición?

–Como tú y yo no nos conocíamos personalmente, he estado investigando un poco sobre ti antes de la reunión. Espero que no te moleste.

–En absoluto. Yo he hecho exactamente lo mismo contigo –confesé.

–Me he dado cuenta –asumió, aludiendo probablemente a mi alegoría equina–. Pues el caso es que he des-

cubierto que has trabajado en más de una ocasión para Movistar.

–Culpable –admití.

–La próxima vez que tengan un marrón y te llamen para que les quites las castañas del fuego, quiero que les digas que no puedes ayudarles. Cuéntales..., ¡qué sé yo!, que te has roto una pierna.

–¿Me estás sugiriendo que no acuda en auxilio de uno de mis mejores clientes cuando me necesite pretextando que tengo una pierna rota?

–Lo has captado a la perfección.

–Nunca se tragarán que deje escapar un buen proyecto de comunicación de crisis por culpa de una pierna rota –protesté–. Tendré que decirles que me he roto las dos.

Cuando salí de Vodafone envié a Raquel, la vicepresidenta de PepsiCo Iberia, un mensaje de WhatsApp: «Los británicos nos apoyan. Activa el Proyecto Manhattan».

Fuerzas aliadas

Durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos impulsó con el apoyo de sus aliados ingleses un proyecto secreto de investigación nuclear denominado Proyecto Manhattan para desarrollar la bomba atómica con la que después arrasaría las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki. Como buena *friqui* de las hazañas bélicas que es, Raquel no tuvo ningún problema para descifrar mi mensaje. Los británicos eran la multinacional inglesa Vodafone, que unía sus fuerzas a la estadounidense PepsiCo para aislar al patrocinador japonés que había renegado del FARM a traición y sin previo aviso. *Remember Pearl Harbor!*

Antes de que yo subiera al AVE de las 15.30 en la estación de Madrid Puerta de Atocha, Vodafone ya había emitido un comunicado explicitando su apoyo al FARM Fest y reafirmando su confianza en la promotora del evento. Antes de mi llegada a Lleida a las 17.35, el comunicado lanzado por PepsiCo en los mismos términos ya había llegado a los medios de comunicación y había empezado a difundirse también por las redes sociales. Por primera

vez desde que estalló la crisis del FARM, el *bando aliado* parecía estar consolidando una ventaja significativa.

Y también por primera vez desde que estalló la crisis, viajé en el AVE sin necesidad de pisar su vagón restaurante. Había llegado a la estación con tiempo suficiente para comer en el Samarkanda, un restaurante ubicado junto al jardín tropical que hay en la misma terminal ferroviaria. Ensaladilla rusa marinera, *steak tartar* de solomillo de buey, tarta de queso y café. Mucho café. Tanto que subí al tren apenas unos segundos antes de que cerrara sus puertas y emprendiera la marcha.

Diana había convocado una reunión virtual del comité de crisis a través de Google Hangout a las cuatro de la tarde. Ella se conectó desde el hotel que hacía las veces de cuartel general del comité. Sandro y Anabel, desde Valdellars. Álex desde el tren que acababa de tomar en Barcelona para regresar a Lérida. Y yo desde el tren que me a Lérida desde Madrid. Dedicamos la reunión a poner en común el resultado de las gestiones que cada uno de nosotros había realizado durante las últimas horas.

La reunión que Álex había mantenido con el *conseller* había resultado, al parecer, bastante fructífera.

—Diría que he conseguido que perciba el FARM como un proyecto de país con valor estratégico —anunció el abogado—. Se ha comprometido a brindarnos el apoyo del *Govern* siempre, eso sí, que la investigación en curso no evidencie algún incumplimiento flagrante de la normativa vigente por parte de Muzakno. Si eso ocurriera, entonces la Direcció General d'Administració de Segu-

retat nos caería encima con todo el peso de la ley y ni el propio *conseller* podría evitarlo.

Anabel, a su vez, hizo una primera valoración, provisional, de los daños causados en el municipio por los actos vandálicos registrados durante la celebración del festival. El coste estimado de los desperfectos era de 225.000 euros.

Sandro había tenido un encuentro con la alcaldesa de Valdellars pero el resultado no había sido muy prometedo. El pueblo estaba movilizado en contra del festival de modo prácticamente unánime. La alcaldesa conocía y reconocía todos los beneficios que la celebración del evento aportaba a la localidad, pero también era consciente de que expresar su apoyo al FARM en esas circunstancias equivalía a un suicidio político.

Diana explicó que le habían permitido visitar durante unos minutos a Siscu, el propietario de los terrenos hospitalizado en el Arnau de Vilanova. Lo había encontrado bastante animado, pero aún con algunas lagunas de memoria que estaban dificultando la investigación policial sobre la agresión que había sufrido. Le había dado muchos recuerdos para mí.

Yo me había pedido intervenir en último lugar porque estaba pendiente de que PepsiCo lanzara su comunicado de apoyo al FARM. Cuando llegó mi turno, justo acababa de entrarme un nuevo informe de *monitoring* en el que ya se aludía al respaldo explícito de Pepsi, de modo que pude anunciar que los dos patrocinadores a los que había

visitado aquella mañana se habían posicionado a favor de Muzakno.

—¿Vas a reunirte también con los japoneses? —me preguntó Anabel.

—Ahora ya es demasiado tarde —respondí—. No van a retractarse de las declaraciones que hicieron ayer contra el FARM. Sin embargo, tampoco creo que sigan atacándonos. Con Pepsi y Vodafone de nuestro lado, diría que ese flanco lo tenemos cubierto.

—Fue culpa mía no haber incorporado al manual de crisis la información relativa a los patrocinadores —admitió Diana—. Si Blai hubiera estado al corriente de este tema desde el primer momento, seguro que hubiera evitado ese ataque inicial tal como ha hecho con los otros dos patrocinadores.

—Me sobreestimas, Diana —zanjé—. Probablemente saberlo no hubiera servido de nada. Piensa que siempre he tenido mejor mano con los aliados que con las potencias del eje.

Las 4,7 pulgadas de mi pantalla bastaron para apreciar como la cara de Diana se ensombrecía de repente al oírme aludir irónicamente a las potencias del eje. Sin quererlo, acaba de evocarle mi estancia en la ciudad alemana de Wolfsburgo, el momento más desgarrador de nuestras vidas, la herida que no cicatrizaría jamás.

*'Croqueteros', lobistas, medallistas, estrategas
y 'conseguidores'*

Reagrupados de nuevo en el hotel situado a las afueras de Lérida, los integrantes del comité de crisis dedicamos de nuevo la mañana del jueves a recabar la máxima información actualizada sobre los incidentes del FARM. Hablamos nuevamente con los *scouters* enviados a Valldellars, revisamos las quejas y los comentarios que los asistentes habían empezado a compartir con Muzakno a través de Snapchat, conversamos una vez más con el jefe de Seguridad de la promotora por Skype e hicimos una nueva ronda de contactos telefónicos con nuestros interlocutores de la policía local y de otros servicios de emergencia.

Sin embargo, entre toda la información recopilada no hallamos ni una sola pista que nos permitiera dar respuesta a la pregunta más crucial: ¿cuál había sido el detonante de todas las calamidades? Anabel nos insistía en qué teníamos que hallar el ingrediente diferenciador, aquello que no se había dado en las primeras seis plácidas

ediciones del evento y que, en cambio, sí había marcado la apocalíptica edición 2016. Desgraciadamente, la identificación de ese ingrediente se nos resistía.

De hecho, los dos grandes descubrimientos del día los hice durante el almuerzo, a cargo nuevamente del servicio de *catering* del hotel. El primer descubrimiento fue que Sandro había sustituido definitivamente los refrescos de cola *zero* por los de cola azucarados. El segundo fue que las croquetas frías no valen nada.

Después de comer, analizamos una vez más los últimos informes de *monitoring* y constatamos que eran bastante alentadores. Pasado ya el *efecto novedad*, el número de informaciones que los medios dedicaban a las calamidades del FARM se había reducido significativamente. Además, los comunicados de Vodafone y de PepsiCo eran citados en la mayor parte de las noticias que aún coleaban sobre el tema, lo cual reforzaba la posición de Muzakno ante la opinión pública. Localmente, eso sí, el rechazo al evento parecía irreversible. Atizados por el partido de la oposición, una buena parte de los habitantes de Valde-llars se había movilizado y estaba recogiendo firmas para solicitar al Gobierno municipal que cerrara las puertas de la localidad al FARM Fest por los siglos de los siglos.

Tras valorar los informes de *monitoring*, nos centramos en revisar la estrategia comunicativa. Repasamos los trece objetivos que nos habíamos marcado y constatamos que ya habíamos asegurado el cumplimiento de unos cuantos.

El objetivo «Tranquilizar a la plantilla de Muzakno para que pueda proseguir con su actividad habitual sin

que descienda su nivel de compromiso e implicación con la empresa», por ejemplo, parecía estar bien encarrilado con la alocución que los socios propietarios habían pronunciado ante la plantilla aquel martes. Al mismo tiempo, el hecho de implicar a dichos socios en la gestión de la crisis parecía haber contribuido a otro de los objetivos: «Mantener la confianza de los tres socios que ostentan la propiedad de Muzakno para evitar que interfieran en la ejecución de este proyecto de comunicación de crisis».

«Acallar las críticas de los grupos y solistas que han actuado en el último FARM para evitar que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de Muzakno» y «Conseguir que algunos de los grupos y solistas que han actuado en el último FARM o en ediciones anteriores del festival expliciten su apoyo a la promotora para contar con algún aliado que nos ayude a sobrellevar la situación» eran otros dos objetivos que habíamos conseguido encauzar adecuadamente. En este caso, gracias a la inestimable colaboración de Iggy Pop y al empujoncito que nos había dado Ricky, el anterior CEO de Muzakno.

En la misma línea, no había sido tan difícil «Conseguir que los principales proveedores de Muzakno se pongan del lado de la empresa para contar con algún aliado que nos ayude a sobrellevar la situación» y «Generar en los poderes públicos la percepción de que Muzakno está colaborando al máximo con ellos tanto en la resolución de los problemas ocasionados en torno al festival como en la investigación encaminada a desvelar las causas de los incidentes, para evitar que dichos poderes públicos se po-

sicionen en contra de la promotora». En el cumplimiento de este último objetivo, las dotes de Álex como lobista experto habían resultado probablemente determinantes, así como la valiosa habilidad evidenciada por Anabel a la hora de actuar como interlocutora de los técnicos de los servicios de seguridad y emergencia.

«Conseguir que los asistentes al festival se sientan escuchados y atendidos por Muzakno para evitar que vehiculen sus eventuales quejas por conductos externos que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de la promotora» había sido otro logro evidente. En este caso, era de justicia atribuir el acierto al talento de Diana, que había propuesto articular una especie de servicio de atención al cliente a través de Snapchat. En cambio, en lo de «Conseguir que los dos patrocinadores del FARM que aún no han despotricado contra el festival nos expliciten su apoyo públicamente para que el patrocinador renegado detenga sus ataques y para incrementar el número de aliados con los que cuenta Muzakno en su intento de salir bien librado de esta situación», yo mismo podía ponerme todas las medallas gracias a mi fructífera excursión a Madrid.

En lo que no cabía duda alguna es en el hecho de que había dos objetivos cuyo temprano cumplimiento había contribuido poderosamente a facilitarnos la consecución de todos los demás. Estos dos objetivos eran los referidos al ámbito mediático: «Detener los ataques dirigidos a Muzakno por parte de los medios de comunicación convencionales y de los *social media* para evitar que contribuyan a extender y consolidar una imagen negativa de la

empresa» y «Conseguir que tanto los medios de comunicación convencionales como los *social media* se muestren receptivos a los mensajes provenientes de Muzakno y sus aliados para que contribuyan a difundirlos entre la opinión pública».

Hicimos recuento y constatamos con indisimulado regocijo que, en tan solo cuatro días, habíamos conseguido cumplir (o al menos encarrilar certeramente) diez de los trece objetivos del proyecto *The show must go on*. Los tres objetivos que se nos resistían, no obstante, no iban a cumplirse ni en cuatro días ni en cuatro semanas. Tal vez ni siquiera en los cuatro meses que nos habíamos fijado como *deadline*. Tal vez no llegarían a cumplirse jamás. Sin embargo, eran precisamente los tres objetivos que iban a marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito:

1. Conseguir que la mayor parte de los habitantes de Valdellars vean con buenos ojos la continuidad del FARM en su localidad para remover los obstáculos que en el ámbito local pueden impedir su celebración.
2. Obtener del Ayuntamiento de Valdellars, en un plazo máximo de cuatro meses, la licencia para celebrar el FARM Fest del próximo año.
3. Conseguir que el propietario de los terrenos donde se celebra el festival vuelva a alquilarlos a Muzakno para garantizar la continuidad del FARM Fest.

Cabronazo inhumano

Pasadas las seis de la tarde, constatamos tres cosas. La primera es que no lo estábamos haciendo tan mal. La segunda es que el reto que encarábamos a partir de aquel momento ya no era un *sprint*, sino que era una carrera de fondo. Y la tercera que, tras cuatro días de una extraordinaria intensidad, todos estábamos exhaustos.

Sandro propuso que nos tomáramos un respiro de varios días. Los miembros del comité podíamos seguir en contacto virtualmente y, si surgía algo que así lo requiriese, Diana siempre podía volver a convocar una reunión presencial con carácter de urgencia. Así podríamos recuperarnos un poco del esfuerzo realizado estos últimos cuatro días y, en la medida de lo posible, retomar nuestras vidas allí donde las habíamos dejado la mañana de aquel pasado lunes. La propuesta fue aceptada de forma entusiasta por todos nosotros. De hecho, incluso fue ruidosamente vitoreada.

Acordamos reunirnos nuevamente en el hotel el martes de la semana siguiente a las diez de la mañana, siempre que no surgiera alguna novedad que nos obligara a

anticipar el encuentro. Recordé que los lunes tenía el seminario de comunicación de crisis en la facultad y pensé que, al menos en esta ocasión, tal vez no sería necesario buscar a alguien que lo impartiera en mi lugar.

Anabel se ofreció a gestionar la compra en línea de los billetes del AVE. El plan era tomar todos el primer tren que saliera hacia Barcelona.

—No compres el mío, Anabel —me excusé—. Voy a hacer una parada en Lérida ciudad para visitar a Siscu Altés en el hospital.

Cuando oyó estás palabras, Diana saltó de su silla como impulsada por un resorte invisible y me pidió hablar a solas conmigo un minuto. Ambos salimos de la sala y apenas cruzamos la puerta me encaró como si estuviera ante el ser más odioso que jamás ha pisado la Tierra.

—Siscu está convaleciente de un traumatismo craneoencefálico —bramó—. Es posible que arrastre las secuelas el resto de su vida. Hay que ser de una raza especial de cabronazo inhumano para intentar convencerle de que vuelva a ceder sus terrenos al FARM cuando ni siquiera ha abandonado el hospital al que le han enviado una panda de descerebrados atraídos a Valdellars por nuestro puto festival.

—Se supone que, si me lo propongo, soy capaz de convencer a cualquiera de cualquier cosa —expuse—. Sin embargo, a ti, jamás podré convencerte de que voy al hospital porque Siscu me importa. Me ves como un depredador desalmado y calculador, y nada de lo que haga o diga cambiará eso. Ten en cuenta solo una cosa: si fuera como

crees que soy, no perdería ni un minuto yendo al hospital a asegurar el alquiler de los terrenos antes de haber obtenido la licencia municipal. Y no obtendremos la licencia municipal hasta que hayamos convencido a todo Valde-llars de las bondades del FARM, cosa que ahora mismo estamos muy lejos de haber conseguido. Si lo pensaras por un momento, tal vez llegarías a la conclusión de que me estás juzgando mal, pero eso no va a ocurrir porque te obligaría a aceptar que tú también puedes ser jodida-mente inhumana. Por lo menos, conmigo.

A las 18.50, Álex, Anabel, Sandro y Diana salieron en un taxi hacia la estación de Lleida-Pirineus. Mi taxi llegó un par de minutos después para llevarme al hospital Arnau de Vilanova.

Cabezota amnésico

A sus cincuenta y cuatro años, Siscu Altés seguía siendo un tipo fornido aunque no muy alto. Tenía el pelo canoso cortado siempre a cepillo, una nariz ancha y chata, y unos ojos pequeños y brillantes. Cuando me vio entrar en su habitación, se esforzó en dibujar una sonrisa en su cara. Su mirada pícara destacaba en medio del rostro magullado. Pese a lo aparatoso del vendaje que lucía en la cabeza, no tenía tan mal aspecto dadas las circunstancias.

—Parece que van a tener que emplearse más a fondo para partir esa cabezota tuya —le lancé a modo de saludo.

—Y parece que he tenido que poner un pie y medio dentro del hoyo para que te dignes a visitarme. ¿Cuánto hace? Un año, ¿no?

—Un año exactamente. Nos acogiste en tu masía durante el FARM del año pasado. Desde entonces, yo no había vuelto a pisar la Terra Ferma.

—¡Hasta ahora! —matizó Siscu—. Ayer me visitó Diana y me dijo que les estás ayudando a resucitar el festival tras el desastre de este año.

—¿Cómo te encuentras, Siscu?

—Tengo la cabeza como si, en lugar de quedarme en mi masía como hago cada año, me hubiera pasado los tres días del FARM escuchando los berridos que pegan esos greñudos. Bueno, tal vez estoy exagerando un poco. No creo que esté tan mal como si hubiera hecho eso.

—¿Quién te agredió? ¿Han podido identificarlos?

—Ya me gustaría, pero, para desespero del policía que me visitó apenas recuperé el conocimiento, no recuerdo nada de lo ocurrido la tarde del domingo. Parece ser que el trastazo me ha vuelto un poco más tonto.

—No creo que sea el trastazo. Será más bien la edad —ataqué.

—La edad no nos hace más tontos. Lo tuyo es la excepción que confirma la regla —aseguró Siscu repeliendo el ataque con agilidad.

Durante los siguientes diez minutos, estuvimos intercambiándonos pullas, que es la manera que tenemos Siscu y yo de mostrar nuestro mutuo afecto. Finalmente me despedí para no cansarle más de la cuenta con mi visita.

—Creo que voy a irme ya, porque, mientras esté yo por aquí, no tienes nada que hacer con esas enfermeras *espartarrantes* que he visto ahí fuera.

—Antes de que te vayas, Blai —me dijo acentuando de repente la gravedad del tono de su voz—, quiero que sepas que lamenté mucho lo del niño. No te llamé en su momento porque no soy bueno para estas cosas; no creo que nadie lo sea. No se han creado aún las palabras capaces de paliar el dolor que debe devorarte cuando te ocurre algo así. Pero te aseguro que este último año me

he acordado mucho de Diana y de ti. Os he llevado a los dos muy adentro, aquí.

Me acerqué a su cama y le sujeté la mano con la que se golpeaba el pecho, a la altura del corazón.

—Lo sé, Siscu. Lo sé.

A las 20.13 salí hacia Barcelona en un tren Alvia acompañado de mis peores demonios.

Niño con los ojos cerrados

Aquel septiembre en que el FARM saltó por los aires es el mes en que mi hijo hubiera cumplido su primer año. Pero, para eso, antes debería haber cumplido su primer mes de vida, y antes su primera semana. Nada de eso sucedió, porque murió apenas diez horas después de nacer. Y cuando ocurrió, yo ni siquiera estaba allí.

A Diana le faltaban un par de semanas para salir de cuentas cuando me llamaron de Volkswagen. Acababa de estallar el escándalo de la manipulación masiva de motores diésel destinada a burlar los controles de emisiones. Una de las empresas con mejor reputación del mundo se enfrentaba, de un día para otro, al abismo del descrédito y la humillación. Es como si durante toda mi vida me hubiera estado preparando para algo así. Prometí a mi esposa que volvería antes del parto y volé a Hannover vía Bruselas. Allí alquilé un coche y conduje hasta Wolfsburgo, que es la ciudad que alberga la sede central del grupo alemán.

Apenas llevaba tres días integrado en el comité de crisis de Volkswagen como asesor especial de comuni-

cación cuando una tarde me llamó Diana para decirme que las contracciones ya habían empezado y que el parto se iba adelantar. Como Wolfsburg no tiene aeropuerto, cuando pude escabullirme de la reunión conduje hasta Hannover para volver a casa. Apuré demasiado y no llegué a tiempo para coger ese vuelo. Volví a alquilar un coche y me dirigí a Hamburgo, que es el aeropuerto que me ofrecía la mejor combinación para viajar a Barcelona lo antes posible.

Antes de llegar a Hamburgo ya recibí una llamada de la clínica para anunciarme que el niño acababa de nacer y que tanto él como la madre estaban bien. Finalmente, mi vuelo de conexión salió con retraso y, cuando llegué a Barcelona, ya casi eran las siete de la mañana. Llevaba conmigo el oso de peluche más enorme que encontré en la juguetería del aeropuerto alemán. Entré con el oso y sin aliento en la habitación de Diana y la encontré sentada en la cama con la mirada extraviada.

—No abría los ojos, Blai. No abría los ojos y se lo han llevado.

El traqueteo de aquel tren Alvia sonaba en mi cabeza exactamente igual que los compases de la canción de Townes van Zandt:

*And you will miss sunrise
if you close your eyes,
and that would break
my heart in two.*

Trovador texano

En la estación de Sants, cogí un taxi que me llevó a casa. No había vuelto a poner el pie allí desde que salí el lunes a primerísima hora, y ya era jueves por la noche. Junto a la puerta, aún estaba la maleta tal cual la había dejado recién llegado de mi viaje a Estados Unidos. Y allí se quedó.

Me zampé el último yogur que quedaba en la nevera (éste más caducado aún que el que me había comido cuatro días antes) y las últimas nueces que había en el bote donde las guardo. Luego me acosté.

Me desperté al día siguiente pasadas las once de la mañana. Me apresuré a comprobar si tenía alguna llamada perdida en el móvil y también a echar un rápido vistazo a los últimos informes de *monitoring*, pero todo parecía estar más o menos controlado. Me afeité, me duché, me vestí y salí a desayunar.

Antes de regresar a casa, aproveché para comprar algunos alimentos en la tienda de la esquina. «Lo justo para salir del paso —pensé—. En cuanto pueda, ya haré una compra *online*».

Por la tarde, me decidí a abrir la maleta y a sacar la montaña de ropa sucia que contenía. Cuando Steve Bannon me *desvinculó* de la campaña de Trump en agosto, seguí un impulso y me lancé a cruzar los Estados Unidos de costa a costa en un coche de alquiler, desde Nueva York hasta Los Ángeles en un mes. Me había estado alojando en moteles y había hecho pocas coladas.

Mientras vaciaba la maleta, topé con un objeto cuadrado y plano cuidadosamente envuelto en camisetas sucias para evitar que se rompiera. Era el álbum de uno de mis músicos favoritos, Townes van Zandt. Un doble LP de vinilo titulado *Live at the Old Quarter, Houston, Texas* que conseguí en una destartalada tienda de Nashville por 19,99 dólares. Era una edición original de 1977, el año en que nací, e incluía (en el corte número siete del primer disco) la canción que estos últimos días me había estado azuzando recuerdos lacerantes: *If I needed you*.

Estudiante aplicado

El sábado por la mañana arrastré mi moto hasta el taller para que me recargaran la batería. El domingo dediqué un buen rato a preparar la segunda sesión del seminario de comunicación de crisis que impartiría aquel lunes. Ese fin de semana dormí mucho, comí poco y no llegué a escuchar el disco de Van Zandt que había comprado en la capital de Tennessee. Mi instinto de supervivencia me decía que, en aquel momento de mi vida, escuchar sus canciones desgarradoramente desoladoras constituía un riesgo inasumible.

El seminario del lunes lo dediqué justamente a hablar a los estudiantes de la **comunicación de riesgo**, que vendría a ser algo así como la hermana discreta de la llamativa comunicación de crisis. La comunicación de riesgo se sitúa al final del proceso de **evaluación de riesgos** y se orienta a conseguir que los públicos afectados por determinados riesgos sean capaces de percibirlos de forma racional, realista y tolerante. Evaluar los riesgos es una tarea que desarrollan técnicos expertos, pero explicarlos de un modo comprensible, riguroso y creíble a la

población que los soporta es una labor que deben ejercer los profesionales de la comunicación.

La comunicación de riesgo es una disciplina relativamente nueva que, en poco tiempo, ha experimentado una espectacular evolución acorde con el creciente valor que le han ido dando empresas e instituciones. Así, inicialmente parecía que la única obligación asumida en este ámbito era la de mantener los riesgos dentro de niveles aceptables, pero pronto se hizo evidente que también era necesario explicar a los públicos que los riesgos soportados estaban dentro de tales niveles. Luego, se vio que no bastaba con facilitar esa información, sino que era importante asegurar su comprensibilidad.

Enseguida emergió la necesidad de persuadir a los públicos para que, además de entender, aceptaran los riesgos existentes. Para conseguir esta aceptación, al principio era suficiente con hacerles ver que ya habían asumido riesgos similares anteriormente. Luego también se apostó por evidenciar las ventajas que para esos públicos pueden derivarse de las situaciones que originan un riesgo. Cuando esto no bastó, se apostó por jugar la carta de la amabilidad con tales públicos. Después, se vio que era necesario hacerlos partícipes de algún modo de la situación generadora de riesgos para que percibieran que tenían cierta capacidad de control sobre la misma. Y actualmente está asumido que hay que combinar todo lo anterior para obtener resultados óptimos.

Una vez que mis estudiantes entendieron el concepto, pasé a explicarles el *Social Amplification of Risk Framework*

(**SARF**), que es la principal aproximación teórica a la comunicación de riesgo. Según el SARF, la percepción de los riesgos por parte de los afectados no depende únicamente de los mensajes que les remitamos al respecto ni de los riesgos materiales que objetivamente soportan, sino que entre unos y otros median toda una serie de procesos psicológicos, sociales, institucionales y culturales que transforman los mensajes recibidos, ya sea para magnificar o, por el contrario, para minimizar la percepción de riesgo.

Al final de la sesión, un estudiante que se había mostrado particularmente aplicado durante el seminario se acercó para hablarme.

–Profesor Mur, quería excusarme porque no pude asistir a la primera sesión del curso. Ese fin de semana había estado en un festival de rock fuera de Barcelona y no regresé hasta el mismo lunes.

–¿En el FARM Fest? –pregunté.

–¡Sí! ¿Lo conoce?

–Creo recordar haber leído algo en la prensa –fingí.

–Bueno, yo no leo los periódicos, pero puede ser que haya salido porque se armó un follón de tres pares de cojones, con perdón. Si lo llegamos a saber, no vamos. De hecho, no teníamos previsto asistir, pero, como en la radio daban pases de día como quien regala caramelos, nos animamos toda la panda a hacer la escapada. ¿Hay alguna lectura que pueda recomendarme para suplir la sesión que me perdí el lunes pasado?

—Desde luego que sí: lee... la prensa. Cada día. Con todas sus carencias, que son muchas, sigue siendo el mejor sistema que existe para saber qué está pasando ahí fuera.

Al salir de la facultad, me dirigí al Senyor Cafetó a tomarme el segundo café del día. Aquel delicioso brebaje debió provocar un efecto inmediato en mis neuronas, porque, apenas tomé el segundo sorbo, una idea empezó a tomar forma. Cogí mi móvil y llamé a Diana.

—Hola, Blai —respondió al instante—. Me alegro de que me hayas llamado. Yo he estado a punto de hacerlo varias veces, pero... Bueno, lo que quiero decirte es que lamento lo que te dije el jueves sobre Siscu. En realidad, no creo que...

—Disculpas aceptadas, Diana —corté—. Quería preguntarte una cosa: ¿tú sabes si este año se han repartido muchas invitaciones para asistir al FARM?

—No sabría decirte. Supongo que lo normal, como otros años, pero es un tema que controlan desde Marketing.

—¿Y sería posible contar con la presencia del responsable de Marketing en la reunión del comité de crisis programada para mañana? —pregunté.

—Sí, puedo convocarlo. No creo que haya problema.

—Estupendo, Diana. Hasta mañana, entonces.

—Blai...

—¿Sí?

—Nada. Hasta mañana.

Hombre con una idea casi brillante

Aquel martes, a las 9.51, dejé mi moto en el aparcamiento del hotel donde se reunía el comité de crisis del FARM, a las afueras de Lérida. Al acceder al centro de convenciones, me encontré con Anabel y Álex, que bajaban de un taxi. Supuse que habían cogido el AVE de las 8.30.

Cuando entramos los tres en la sala de reuniones asignada, descubrimos en ella a un hombre de unos cuarenta y pocos, con bigote, patillas llamativas, entradas pronunciadas, ojeras muy marcadas y algo de sobrepeso. Se presentó como José Antonio Díaz, director de Marketing de Muzakno. Al poco, llegaron Sandro y Diana. Imaginé que habían venido juntos en coche.

Diana condujo la reunión como era habitual y lo hizo empezando por el resumen de cuanto había acontecido desde el último encuentro cinco días atrás. Lo cierto es que no se habían producido grandes novedades, excepto localmente. En Valdellars, la recogida de firmas para expulsar al festival de la localidad seguía su curso a buen ritmo y habían tenido lugar distintas acciones encamina-

das igualmente a dejar claro el rechazo que generaba el evento en los habitantes del municipio. Fuera de la población, tanto en las redes sociales como en los medios convencionales, el asunto FARM Fest seguía coleando, pero ya muy lejos del protagonismo que había adquirido una semana antes.

Una vez realizado el *updating*, y aún dentro de la fase inicial de la reunión dedicada justamente a recabar y compartir información, Diana justificó la presencia del director de Marketing.

–José Antonio, te hemos pedido que vengas porque Blai, que es nuestro asesor en comunicación de crisis, considera que podría ser relevante conocer cómo se ha gestionado este año todo el tema de las invitaciones y pases gratis del FARM –planteó mi ex.

–Bueno, ese es un tema estratégico y bastante delicado –respondió el director de Marketing, mostrándose muy a la defensiva.

Estaba visiblemente nervioso y empezó a sudar. Agarró con fuerza los bordes de la mesa, tal vez para disimular el ligero temblor de sus manos.

–Estas personas –dijo Diana señalando a A&A y a mí– están aquí para ayudarnos. Están de nuestro lado y son de la máxima **confianza**.

Las evasivas siguieron aún durante unos minutos, pero, ante la insistencia de Diana y también de Sandro, finalmente empezó a desgranar su historia.

–Es un tema que hay que contextualizar –dijo separando las manos en un expresivo gesto que hizo que el

vaso de agua que se había servido saltara de la mesa y se estrellara contra el suelo haciéndose añicos.

El accidente con el vaso incrementó aún más su nerviosismo, pero, una vez que se hubo repuesto, empezó a «contextualizar» el tema por el que Diana le había preguntado. En esencia, no nos dijo nada que no supiéramos.

Recordó que durante las últimas ediciones del FARM Fest las cifras de asistentes habían ido descendiendo hasta el punto de amenazar su sostenibilidad. Los tres propietarios habían reemplazado al CEO de Muzakno fundamentalmente por tal motivo. Sandro, el nuevo CEO había abierto por primera vez el evento a los patrocinadores para asegurar la viabilidad del festival. José Antonio había tanteado a numerosos patrocinadores potenciales y, finalmente, había cerrado acuerdos con tres marcas muy potentes. Para que Muzakno cobrara la parte más sustancial del capital comprometido por esas tres marcas, sin embargo, Muzakno debía vender un mínimo de veinticinco mil entradas. Si no se alcanzaba esta cifra, la cantidad percibida se vería significativamente reducida.

Ese era el motivo por el que aquella edición se había promocionado con una campaña de marketing bastante más agresiva, que incluía el cartelito de marras con el cerdo cuchillo en ristre a punto de sacrificar a un granjero. «Animal power», había sido el lema. Un certero presagio de lo que estaba por venir.

Con todo, a una semana de la celebración del festival, apenas se habían alcanzado las veintitrés mil entradas

vendidas. Ahí fue donde José Antonio pensó que había que echar el resto.

—Los socios se habían cargado sin vacilar al mismísimo CEO —explicó el director de Marketing—. Sabía que, si esta vez no salían los números, yo sería el siguiente en saltar.

Le costó, pero al fin nos lo explicó. Y hay que reconocer que la idea de José Antonio era casi brillante. Casi.

Se repartieron cinco mil invitaciones mediante una promoción en Instagram y también a través de una cadena de radio colaboradora del FARM. Las invitaciones consistían en un pase de día válido para una de las tres jornadas, concretamente la del sábado. El objetivo era que buena parte de los afortunados ganadores de la invitación acabaran comprando pases de día, o bien para el viernes, o bien para el domingo, o bien para los dos días. Parecía obvio que desplazarse hasta Valdellars para disfrutar del festival únicamente el sábado no iba a ser una opción muy popular.

En cierta manera, el plan funcionó. Unas tres mil personas de las que habían obtenido la invitación para el sábado compraron además un pase para el viernes y/o el domingo. De este modo, el festival rebasó ampliamente la cifra *mágica* de las veinticinco mil entradas vendidas que garantizaba la percepción íntegra del dinero aportado por los patrocinadores.

De las otras dos mil invitaciones regaladas, aproximadamente la mitad no se utilizaron. Quienes las obtuvieron no acudieron finalmente a Valdellars. La mitad res-

tante, unas mil invitaciones en cifras redondas, sí fueron empleadas por personas que se desplazaron a la localidad para asistir únicamente a una de las tres jornadas del festival. En teoría.

Los conciertos del sábado finalizaron ya bien entrada la madrugada del domingo. La gente que había adquirido el tique para los tres días o un pase adicional válido para los conciertos del domingo pudo acceder a la zona oficial de acampada. El resto que abandonar esa misma noche el recinto del FARM. Una parte de estos últimos acamparon en zonas no permitidas ni habilitadas para ello. Esas acampadas no autorizadas empezaron a generar montañas de residuos de los que nadie había previsto ocuparse. Los más lanzados, se procuraron un alojamiento que no estuviera al raso por el expeditivo método de la *okupación*. Lo peor, no obstante, estaba por llegar.

El domingo por la mañana, Valdellars amaneció con centenares de personas que habían pasado la noche en el municipio, pero que no tenían entrada para los conciertos de esa última jornada. En verano, aparte del propio festival, la localidad ofrece pocos atractivos a la gente joven con ganas de divertirse. La opción más exitosa de aquel día fue con diferencia comprar bebidas alcohólicas en los bares y las tiendas del lugar. Y beber, beber y beber hasta desfasarse. El vandalismo ocupó la segunda posición en el *ranking* de diversiones de la jornada; el pillaje, la tercera.

A media tarde, una parte significativa de los jóvenes ociosos que habían amanecido en Valdellars ya formaban parte de una incontrolada manada de *hooligans* que se

enfrentaban violentamente entre sí y con quien se les pusiera por delante. Cuando subieron a sus vehículos para volver a casa, la accidentalidad se disparó en las carreteras de la zona.

De propina, las invitaciones tan generosamente distribuidas causaron otro daño colateral; en este caso, dentro del propio recinto del FARM. Los asistentes más fieles del evento son personas que comparten los valores que promulga el festival: armonía con la naturaleza, respeto por el medioambiente, convivencia civilizada y multiculturalidad. Los pases gratis, sin embargo, hicieron atractivo el evento a personas bastante alejadas de estos valores y poco o nada familiarizados con la plácida microcultura que año tras año se había generado en el FARM Fest. Seguramente, este es el factor que mejor explica que incluso dentro del recinto se produjeran incidentes graves: robos, peleas, agresiones...

Si andábamos preguntándonos cuál era el ingrediente diferencial que había provocado que la séptima edición del festival concentrara todas las calamidades que habrían resultado inimaginables durante las seis ediciones precedentes, parecía que habíamos dado con la respuesta: la distribución de cinco mil pases de día gratuitos.

Hombre camino de la cola del paro

Cuando el director de Marketing abandonó la sala de reuniones tras explicarnos la peculiar gestión que ese año había hecho de las invitaciones, y una vez que el personal de limpieza del hotel retiró los cristales del vaso roto, los cinco miembros del comité permanecemos en silencio durante un buen rato mirándonos unos a los otros y sin que nadie pareciera atreverse a valorar las consecuencias de lo que acabábamos de descubrir. Finalmente fue Álex quien se decidió a romper el hielo.

—No pueden hacernos responsables de lo que ocurrió fuera del recinto —concluyó el abogado—. Es un tema de orden público. Nosotros cumplimos con nuestras obligaciones legales informando a las autoridades sobre la celebración del evento, sus características, el número de asistentes... Lo que hiciera el público una vez que abandonó las instalaciones del FARM no es cosa nuestra. Regalar invitaciones no es un delito. Ningún juez nos condenaría por eso.

—Te equivocas, Álex —corregí—. Hay un juez implacable que puede condenar al FARM a pena de muerte. Ese juez se llama opinión pública.

–No vayas tan deprisa, Blai –terció Anabel–. Hasta ahora nadie ha relacionado la distribución masiva de invitaciones con los incidentes sucedidos en Valdellars y tal vez nadie llegue a establecer jamás una conexión causa-efecto entre ambas cosas.

–Tal vez no, pero tal vez sí. ¿Puede el FARM vivir con esa espada de Damocles? –pregunté.

–Yo creo que sí puede –volvió a la carga Álex–. Desde un punto de vista jurídico, tal como os he dicho estamos protegidos. Y no creo que la opinión pública nos condene a la hoguera por pasarnos de generosos regalando invitaciones.

Me di cuenta de que, por ese lado, mis argumentaciones no llegarían a buen puerto y decidí cambiar de **estrategia persuasiva**.

–Sandro, ¿qué vas a hacer con tu director de Marketing? –le pregunté al CEO de Muzakno dando un giro a la discusión.

–Tendré que pensarlo –respondió Sandro con poca convicción.

–Vamos, Sandro –insistí–. A nosotros puedes decírnoslo. Vas a echarlo a patadas, ¿verdad?

–¿Por qué habría de despedirle? –intercedió Diana–. José Antonio hizo lo que creía más correcto para los intereses de la empresa y, además, consiguió los objetivos que se había marcado. Errores podemos cometer todos, pero él actuó de buena fe y convencido de que regalar las cinco mil invitaciones era una buena idea.

—Sandro lo echará —insistí—, pero no porque haya regalado las cinco mil invitaciones. Sandro lo despedirá porque José Antonio fue consciente desde el minuto cero de que su idea había causado el desastre. Sin embargo, hemos tenido que obligarle a comparecer aquí y casi extraerle las palabras con un sacacorchos para que nos explicara qué coño había pasado. Nos ha hecho perder un tiempo precioso. Ninguna empresa puede mantener en un cargo directivo a una persona que, cuando surgen problemas, se preocupa más por salvar su propio culo que por resolverlos. Esa clase de persona no es de fiar. ¿Me equivoco, Sandro?

—No, no te equivocas —admitió el CEO de Muzakno—. José Antonio ha perdido mi confianza y no podrá seguir en la compañía.

—Pues eso es exactamente lo que ocurrirá con la opinión pública si descubren que sabíamos por qué se produjeron los incidentes pero lo ocultamos. Perderemos su confianza de un modo irreversible.

—¿Qué propones, Blai? —preguntó Sandro.

—Explicarlo nosotros de inmediato, antes de que alguien ate cabos y se nos adelante.

—Eso sería un suicidio —bramó Álex.

—¿Por qué? —pregunté—. Acabas de decir que jurídicamente estamos blindados. Lo que nos jugamos aquí es nuestra **reputación**, y en ese juego yo soy el *gamemaster*. Hemos cometido un error involuntario que ha generado consecuencias nefastas. Si lo admitimos y nos disculpamos, nos lo perdonarán. Si lo ocultamos, ya no importa

lo que digamos cuando se acabe sabiendo, porque, sea lo que sea, no nos creerán. Visto así, ¿cuál de las dos opciones constituye, pues, el verdadero suicidio?

Tras el pertinente **análisis de la realidad futura** para mi propuesta (reconocer el error y pedir perdón) y para la propuesta de Álex (silbar y mirar hacia otro lado), Sandro decidió una vez más hacerme caso y dar la cara. Imagino que, si no fuera porque al parecer se estaba tirando a la mujer de la que yo aún seguía perdidamente enamorado, el CEO de Muzakno podría haber llegado incluso a caerme bien.

Cuatro 'sparrings'

Puestos a **reconocer el error** y a **pedir perdón**, decidimos aprovechar también la ocasión para **escenificar el final de la crisis**. Al fin y al cabo, Muzakno no había hecho nada que fuera malo en sí mismo, aunque ciertamente erró al no prever los perniciosos efectos que tendría su generosa política de invitaciones. En sus primeras declaraciones a los medios, la promotora se había comprometido a llevar a cabo una investigación para descubrir la causa última de los graves incidentes registrados y a hacer públicos los resultados obtenidos tanto si favorecían a la empresa como si no. Eso era exactamente lo que íbamos a hacer ahora. En aquel momento habíamos generado expectativas y ahora tocaba cumplir.

El formato que propuse (y que todos aceptaron) para dicha escenificación fue el de **rueda de prensa**, que es una técnica óptima para maximizar la atención mediática. Del mismo modo que durante la fase más álgida de la crisis habíamos apostado por un perfil muy bajo ante los medios, ahora que queríamos proclamar a los cuatro

vientos que todo había llegado a su fin, convenía buscar la máxima cobertura.

Por otra parte, desde que se difundieron las declaraciones de Sandro a la Agencia EFE, no habíamos parado de recibir peticiones de medios de comunicación que querían entrevistarle, e invariablemente habíamos declinado todas las propuestas. La rueda de prensa permitiría que todos los periodistas que se habían quedado con ganas de formular sus cuestiones de forma directa al CEO de Muzakno pudieran hacerlo. Preveíamos, pues, que la respuesta a nuestra convocatoria sería ciertamente masiva.

Dado que en el edificio corporativo de la promotora no había ningún espacio adecuado para albergar una conferencia de prensa previsiblemente tan concurrida, llegamos a un acuerdo con el Col·legi de Periodistes de Catalunya para celebrarla en su salón de actos. Es un espacio perfectamente acondicionado para este tipo de convocatorias, la mayor parte de los periodistas están familiarizados con él y su ubicación es muy céntrica.

Queríamos ofrecer la rueda de prensa lo antes posible porque nos aterrorizaba que alguien estableciera la maldita conexión entre la distribución masiva de invitaciones y los incidentes antes de que Muzakno la hubiera reconocido públicamente. Sin embargo, también debíamos preparar a Sandro a conciencia para que hiciera un buen papel ante los periodistas. Finalmente, acordamos celebrarla el jueves a las doce del mediodía. De ese modo, nos quedaba la tarde del martes y todo el miércoles para elaborar los mensajes que transmitir y para ensayar las res-

puestas que íbamos a dar a las preguntas de la prensa. No disponíamos de mucho tiempo para desarrollar adecuadamente ambas tareas, pero el jueves es mejor día que el viernes para este tipo de cosas, y no queríamos esperar a la semana siguiente; de modo que no teníamos mucha elección. Enviamos la convocatoria a los medios aquel mismo martes, a las tres y poco de la tarde.

Ese martes por la tarde nos dedicamos esencialmente a formular los mensajes que Sandro iba a transmitir en la rueda de prensa. Una vez que Álex y Anabel les pasaron el *cepillo* validador, la cosa quedó así:

1. La investigación llevada a cabo prueba el estricto cumplimiento de la normativa vigente por parte de Muzakno en la organización del FARM Fest 2016. De hecho, la promotora fue incluso más allá de los requerimientos legales para minimizar cualquier riesgo previsible.
2. La amplia distribución de entradas gratuitas de carácter promocional provocó un efecto indeseado e imprevisto: hacer que muchas personas se concentraran en Valdellars sin intención de acceder a los conciertos que tuvieron lugar durante la tercera jornada del festival. Pese a que estas personas son las responsables últimas de las acciones vandálicas y delictivas que llevaron a cabo, Muzakno reconoce que erró al no prever que las circunstancias descritas podrían acabar generando incidentes de gravedad. La empresa pide perdón por ello y se

compromete a revisar su actividad promocional para asegurar que no puedan volver a producirse circunstancias como las que han confluído en esta edición del festival.

3. En sintonía con esta voluntad de modificar la filosofía y el alcance de la actividad promocional del festival, la dirección ha decidido desvincular de Muzakno a la persona que hasta ahora había ejercido la dirección de Marketing. Esta decisión no responde a la falta de previsión por parte de este profesional respecto a los eventuales efectos negativos de las acciones que impulsó, sino que responde a la insuficiente agilidad con la que dichos efectos fueron comunicados por su parte a los máximos responsables de la empresa.
4. Muzakno quiere agradecer públicamente el apoyo recibido durante los difíciles días que siguieron a la celebración del FARM por parte de los asistentes al evento, los patrocinadores, los artistas participantes, los proveedores y las autoridades. Del mismo modo, Muzakno quiere hacer una llamada a la responsabilidad y a la reflexión a cuantos, en un primer momento, acusaron sin ninguna base factual a la promotora de haber actuado con negligencia. Afortunadamente, la investigación realizada ha permitido demostrar lo infundado de tales acusaciones.
5. Aunque Muzakno tiene la voluntad y la legitimidad requeridas para dar continuidad al FARM, dadas las circunstancias va a mostrarse extraordinariamente

sensible a las objeciones que puedan plantearle los habitantes de Valdellars. Sea cual sea la decisión final al respecto, el diálogo tiene que ser la vía para tomarla.

El miércoles lo dedicamos íntegramente a ensayar la intervención de Sandro y a someterlo a todas las preguntas que se nos ocurrió que podían llegar a plantearle los periodistas al día siguiente. Con la ayuda de Diana, de Álex y de Anabel, redacté una batería de casi doscientas preguntas, a cuál más malintencionada, y mi ex se dedicó a formularselas una a una.

Grabamos en vídeo todas las respuestas del CEO de Muzakno y, a continuación, visionamos la grabación para diseccionar cada palabra, cada gesto y cada mirada. Yo controlé que cuanto decía fuera plenamente coherente con los cinco mensajes básicos que habíamos formulado y que en ningún caso pudiera ser interpretado de forma contraproducente. Diana le pulió sobre todo cuestiones específicas de lenguaje no verbal (expresión corporal, gestualidad, expresividad facial, orientación de la mirada, parpadeo, movimientos de cabeza...) y de lenguaje paraverbal (ritmo de locución, volumen y tono de la voz, silencios...). A&A se aseguraron de que nada de lo que salía de su boca pudiera comprometer a Muzakno en términos jurídicos ni económicos.

Cuando acabamos, volvimos a empezar desde el principio. Repetimos la intervención inicial de Sandro, las preguntas con sus correspondientes respuestas y la disec-

ción de la nueva grabación. Y así una y otra vez durante todo el día, con una pausa de apenas treinta minutos para el almuerzo.

A las 19.50 decidimos dar por finalizado el ensayo, aunque tal vez sería más adecuado llamarlo *entreno*. No paramos porque estuviéramos cien por cien satisfechos, sino que paramos porque estábamos ciento cincuenta por cien exhaustos. Tras acordar que nos reuniríamos al día siguiente en el Col·legi de Periodistes a las diez, dos horas antes del inicio de la rueda de prensa, regresamos a Barcelona, cada uno por sus medios.

'Hipster' saliendo del ojo del huracán

A las 9.54 aparqué mi moto en el tramo inicial de rambla de Catalunya; un minuto después entré en el bloque número 10, que alberga la sede barcelonesa del Col·legi de Periodistes de Catalunya. Subí las escaleras, empujé la pesada puerta que da acceso a la planta principal y me dirigí a la sala de actos, situada a mano izquierda. Sandro y Diana habían llegado antes que yo y estaban repasando sus notas. Cuando Sandro alzó la cabeza para saludarme y vi su cara, fue como si el mundo se me cayera encima.

—¡Joder, Sandro! —exclamé—. ¿Qué coño te ha pasado en el ojo?

—Creo que es un orzuelo —respondió.

—¿Un orzuelo? Pues debe ser el padre de todos los orzuelos.

El párpado inferior del ojo izquierdo de Sandro estaba totalmente hinchado, como si se hubiera metido en él una pelota de pimpón. Ni siquiera había podido ponerse las gafas.

—Podría ser peor —dijo Diana—. Podría haber amanecido afónico.

—No sé qué decirte —repliqué—. La afonía resulta bastante más fotogénica que esto.

Comunicativamente hablando, los ojos verdes de Sandro eran uno de sus puntos fuertes. El hecho de que en su primera aparición televisiva ante la cámara de EFE apareciera emocionado, a punto de llorar, había focalizado mucha atención en esos ojos. Las redes sociales los habían entronizado entre «los ojos más bellos de la industria musical española», en dura competencia con los de Soraya, Leire Martínez, Manuel Carrasco y... ¡Eduarne! Seguro que el anuncio de que Sandro comparecería de nuevo hoy ante los medios había generado cierta expectación también en ese sentido. Y, de repente, literalmente de un día para otro, ahí teníamos a nuestro portavoz a punto de ser entronizado como el propietario del ojo más voluminoso del mundo.

—No sufras, Sandro —dijo Diana intentando animarle—. Para mí, sigues estando igual de guapo.

—Podríamos discutir sobre eso —repliqué—, pero ahora mismo lo que menos me preocupa es si tu novio está o no guapo. Lo que me angustia de veras es que los medios dediquen sus titulares al orzuelo en lugar de hablar de la honestidad de Muzakno y de lo bien que se ha gestionado la crisis del FARM.

Cogí un pedazo de papel, anoté un nombre en él y se lo pasé a Diana.

—Busca una farmacia y compra esto —le dije—. Y tú, Sandro, acompáñame.

Me llevé al CEO de Muzakno a los lavabos del Colegio de Periodistas y, una vez allí, le dije:

—Esto te va a resultar un poco molesto, pero es lo mejor para los orzuelos.

—¿Qué..., qué vas a hacer?

Cogí el conducto por el que sale el aire del secador de manos y lo giré para orientarlo hacia arriba.

—Pon el ojo tan cerca de esto como seas capaz de aguantar. El calor es la clave. Vamos a devolverle a tu cara un aspecto humano.

Encendí el secador y Sandro acercó tanto como pudo el ojo a la salida del aire. Estuvimos así casi quince minutos. Cuando Diana regresó, se encontró a Sandro con la mejilla enrojecida por el calor y el cabello totalmente enmarañado, pero el bulto de su ojo había bajado notablemente.

—Ponle una gota de eso en el ojo —le dije señalando el paquetito que acababa de comprar en la farmacia—. Pero solo una.

Al cabo de media hora, el ojo de Sandro parecía casi normal. Cuando se volvió a poner las gafas, el orzuelo quedó totalmente disimulado.

—Me has salvado la cara, Blai. También en el sentido más literal —agradeció el CEO al verse en el espejo.

—Por el amor de Dios, Sandro —contesté—, haz el favor de peinarte. Queremos generar la **percepción de que la crisis está bajo control** y, con estos pelos, pareces salido directamente del puto ojo del huracán.

Justo antes de empezar la rueda de prensa, llamé a los familiares de las personas hospitalizadas para interesarme por su estado. La primera intervención del CEO ante los medios había sido precisamente a las puertas del hospital Arnau de Vilanova después de visitarlos. Hubiera quedado muy mal que, si ahora algún periodista preguntaba por el estado de los heridos, no tuviéramos información actualizada.

—De los cinco hospitalizados, tres ya han sido dados de alta —le dije—, incluido Siscu Altés. Los otros dos parece que evolucionan favorablemente. Tenlo presente si te preguntan por ellos.

A pesar de que el orzuelo apenas nos permitió hacer un último ensayo antes de la rueda de prensa, Sandro estuvo impecable. Lo bordó. Los gestos, las miradas, la entonación, el modo en que apuntaba con el índice a los periodistas para darles la palabra en el turno de preguntas... Todo. Y en cuanto al contenido, no se apartó ni un milímetro de los mensajes acordados, pese a las preguntas cabronas que le formularon. Hay que reconocer, eso sí, que las preguntas cabronas de los ciento dieciséis periodistas acreditados (veintidós de fuera de España) no fueron ni la mitad de cabronas que las preguntas cabronas que le habíamos lanzado los miembros del comité de crisis en el ensayo del día anterior.

Cuando todo pasó y los periodistas se fueron, Sandro se me acercó para preguntarme algo.

—¿Qué hago con el ojo? ¿Sigo con las gotas que me has recomendado?

–Voy a decirte qué hacer con ese ojo –le respondí–: vete cagando leches a que te lo vea un oftalmólogo.

Una vez que Sandro se hubo ido, fue Diana quien se me acercó.

–Lo que has hecho hoy por Sandro ha sido increíble –me dijo–. Quiero darte las gracias.

–No es nada –respondí–. No soporto ver sufrir a los animales ni a los *hipsters*.

–¿Dónde aprendiste ese truco del secador? –inquirió–. ¿Fue Kate Moss, verdad? ¿Te lo enseñó Kate Moss?

–*Nope!* Kate no usa el secador para los orzuelos. Ella tiene otro método muy efectivo, pero yo no llevaba encima lo necesario para ponerlo en práctica.

–¿Te refieres a la... cocaína?

–¡Por el amor de Dios, Diana! Lo que hace Kate es frotarse el párpado con un anillo de oro blanco. ¡Cocaína para los orzuelos! ¿De dónde has sacado una idea tan loca?

Profesor Lalueza

Al día siguiente, a las diez de la mañana, el **comité de crisis** de Muzakno volvió a reunirse en el habitual hotel de Lérida. El tema prácticamente monográfico de la reunión fue la valoración de los informes de *monitoring* que recogían el impacto mediático generado por la rueda de prensa. Sin embargo, las caras de todos nosotros reflejaban el éxito de la acción mejor que cualquier informe.

No había ni un solo medio de comunicación que no elogiara la determinación mostrada por Muzakno a la hora de llegar al fondo de la cuestión y depurar responsabilidades. E igualmente no había ni un medio de comunicación que no alabara la valentía mostrada por la promotora al reconocer los errores públicamente, pese a que no existieran indicios incriminatorios en su contra. Los políticos de turno se apresuraron a calificar a Muzakno de empresa ejemplarmente responsable gestionada por líderes modélicos que anteponían la transparencia y la honestidad a los intereses corporativos.

Vodafone y PepsiCo se animaron a (auto)felicitarse públicamente por haber apostado por un *partner* capaz de

encarnar los valores que deberían guiar permanentemente a las empresas del siglo XXI. Incluso la multinacional japonesa que había renegado del FARM se vanaglorió de haber sido «el detonante de la tardía pero meritoria reacción de Muzakno», lo cual provocó que Raquel Dávila, de PepsiCo, me enviara de inmediato el mensaje de WhatsApp «*Back in time! September 2, 1945*», con una imagen del acto de rendición formal del Imperio japonés que tuvo lugar en aquella histórica jornada. A su vez, Diego Tamudo, de Vodafone, me escribió este SMS: «Felices de ver que el caballo vuelve a galopar. Ahora, como siempre, pero más que nunca, vamos a seguir apostando por él».

En las redes sociales, las reacciones fueron igualmente muy positivas. Instagram, eso sí, consideró oportuno lanzar una nota de prensa recordando que no es responsable de las acciones promocionales impulsadas por terceros a través de esta plataforma ni de los daños que estas puedan llegar a ocasionar, aludiendo sin duda al uso que Muzakno había hecho de la *app* para regalar invitaciones masivamente.

Sandro, a su vez, se consolidó definitivamente como emergente *sex symbol* en la televisión y en los *social media*; al cabo de unos días, incluso llegó a recibir una propuesta formal para participar en un conocido *reality*. Afortunadamente, tuvo la sensatez de declinar tal honor. El maquillaje es fatal para los orzuelos.

El viernes al mediodía finalizamos la reunión con la sensación compartida de que la crisis había tocado a su fin. Con todo, Diana nos convocó prudentemente para

el viernes de la semana siguiente antes de disolver el comité. No hubiera sido el primer caso de crisis cerrada en falso que se reabre y estalla de nuevo en las narices de sus gestores mientras están entretenidos dándose palmaditas en la espalda y felicitándose por su sagacidad. Por fortuna, eso no ocurrió con Muzakno.

Una semana después, los cinco miembros del comité nos reunimos por última vez en el hotel ubicado a las afueras de Lérida para constatar que la reputación de Muzakno estaba fuera de peligro y que, con la lógica excepción de los habitantes de Valdellars, ya nadie se ocupaba de las recientes calamidades del FARM. Ante nosotros aún teníamos el no menos arduo reto de la **recuperación poscrisis**, pero parecía que habíamos sido capaces de parar el golpe.

–Fijaos –les comenté–, incluso Ferran Lalueza ha escrito un artículo en la revista *COMeIN* poniendo por las nubes, cito textualmente, «la certera, rauda y aleccionadora gestión de crisis llevada a cabo por Muzakno para sacar al FARM de la encrucijada en la que se hallaba».

–¿Quién coño dices que es ese Lalueza? –preguntó Álex–. ¿El corresponsal del *Clarín*?

–No, que va; es un *profe* de la UOC –aclaré–. Cuando empecé a dedicarme a la comunicación de crisis hace unos quince años, ese tío estaba muy bien considerado en la profesión, pero un día se hartó de esta vida y decidió dedicarse a la docencia, a formar una familia y todo eso. Desde entonces, no ha parado de machacar a través de *COMeIN* y de las redes sociales los proyectos de co-

municación de crisis impulsados por empresas de todo tipo: desde Apple hasta L'Oréal pasando, por supuesto, por Volkswagen. De hecho, ¡es la primera vez que le veo mostrar admiración por la labor de un comité de crisis!

Hijo de puta auténtico

Aquel mismo viernes, de acuerdo con Sandro, Diana anunció que se disolvía el comité de crisis. Con todo, recordó a sus miembros la **obligatoriedad de permanecer localizables** en todo momento por si surgía cualquier rebrote del conflicto que habíamos estado combatiendo durante más de dos semanas, hasta su eventual neutralización.

Aunque la meta del proyecto *The show must go on* («El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social») aún estaba lejos de haber sido alcanzada, lo que ahora se imponía era adentrarnos en la **fase de recuperación poscrisis**. Dado que esta última fase iba a desarrollarse sobre todo en el ámbito local, habíamos acordado que la ejecutaríamos Diana y yo para sacar el máximo rédito del conocimiento que teníamos de Valdellars, de sus instituciones, de sus empresas y de sus habitantes desde que, hacía ya más de seis años, mi ex y yo habíamos pasado siete semanas viviendo en la masía de Siscu Altés para desarrollar *in situ* el plan de comunicación de riesgo del FARM Fest.

A efectos prácticos, eso suponía que Anabel y Álex se apeaban de la primera línea de fuego para dejarnos el campo libre. Había llegado, pues, la hora de las despedidas.

–Si te dedicas a esto de forma permanente –me dijo Anabel–, yo en tu lugar pensaría seriamente en hacerme un seguro de vida. Ya empiezas a tener una edad. Llámame si te decides y te haremos una buena oferta.

–Lo pensaré y, si me decido, ni se me pasará por la cabeza hacerlo con otra aseguradora que no sea la tuya –prometí–. Cuídate mucho.

–Al principio de conocerte –me explicó Álex a modo de confidencia–, me pareciste un auténtico hijo de puta. Ahora que te conozco mucho mejor, me pareces más bien un hijo de puta auténtico, que es una cosa muy distinta. Sigues siendo un hijo de puta, pero de esa clase de hijos de puta que uno quisiera tener siempre de su lado cuando las cosas se ponen feas.

–Venga, Álex –respondí–, yo también te quiero, pero no vayas a estropearlo en el último minuto poniéndote sentimental.

Siscu de Cal Conco

La segunda semana de octubre, Diana y yo nos instalamos en la masía de Siscu Altés, en Valdellars, con la intención de avanzar en el cumplimiento de los tres objetivos que aún nos separaban de la meta perseguida:

1. Conseguir que la mayor parte de los habitantes de Valdellars vean con buenos ojos la continuidad del FARM en su localidad para remover los obstáculos que en el ámbito local pueden impedir su celebración.
2. Obtener del Ayuntamiento de Valdellars, en un plazo máximo de cuatro meses [para entonces ya eran más bien tres], la licencia para celebrar el FARM Fest del próximo año»
3. Conseguir que el propietario de los terrenos donde se celebra el festival [el propio Siscu Altés] vuelva a alquilarlos a Muzakno para garantizar la continuidad del FARM Fest.

A principios de 2010, antes de ser pareja, Diana y yo ya nos habíamos instalado en Cal Conco (la masía de Siscu) mientras desarrollábamos todo el plan de **comunicación de riesgo** del FARM. Fueron siete semanas de trabajo orientadas a conseguir que los habitantes de Valdellars conocieran y comprendieran los riesgos que se derivaban de la celebración del FARM en su localidad. Y, desde luego, que los asumieran en la confianza de que Muzakno iba a trabajar permanentemente para minimizarlos y, en la medida de lo posible, para mantenerlos bajo control.

Puede parecer que poner el énfasis en los riesgos que comporta la actividad que una empresa va a desarrollar en una determinada comunidad geográfica no es la mejor manera de iniciar las relaciones con esa comunidad. Lo cierto, en cambio, es que no hay mejor manera de darse a conocer. Es un modo de mostrarse dialogante y transparente, y de dejar claro desde el primer momento que no has llegado a ese lugar para imponer tu voluntad a las personas que viven allí, sino que vienes con una actitud respetuosa y dispuesto a explorar opciones que comporten beneficios para ambas partes.

Ante mis clientes, yo siempre he defendido que el hecho de haber desarrollado un plan adecuado de comunicación de riesgo supone la mejor garantía de que, si finalmente se produce una crisis, existirán opciones sólidas de **recuperar la confianza** de los colectivos afectados. Con Muzakno tenía ante mí una ocasión inmejorable, pues, para demostrar que estaba en lo cierto. O eso esperaba...

Se supone que fue durante nuestra primera estancia en la masía cuando Diana y yo nos enamoramos. Así es al menos como siempre habíamos contado nuestra historia de amor. La verdad, sin embargo, es que yo me enamoré de ella la primera vez que la vi. Me citó para proponerme que colaborara en la puesta en marcha del FARM Fest elaborando el manual de crisis y desarrollando el plan de comunicación de riesgo del evento. Sentado ante ella, en su despacho de la sede de Muzakno, recuerdo que su hipnótica sonrisa me fascinó hasta tal punto que no podía dejar de mirar cómo se movían sus labios al hablarme, pero que al mismo tiempo era totalmente incapaz de prestar la más mínima atención a las palabras que salían de ellos. Y, a pesar de todo, me contrató.

En el verano de 2010, durante la celebración de la primera edición del FARM Fest, volvimos a pasar unos días en la masía de Siscu, pero ya oficialmente como pareja. Regresamos para el FARM 2011, que tuvo lugar un par de semanas antes de nuestra boda. En septiembre de 2012, no pude acompañar a Diana porque un *spin doctor* del PP me había encargado que le ayudara a hallar el modo de justificar que el Gobierno tuviera que echar mano de la *bucha de las pensiones*. En septiembre de 2013 tampoco volví a Valdellars: me coincidieron la difusión de unos comprometedores SMS de Bárcenas con un turbio asunto de espionaje que involucraba al PSOE. En 2014 volví a faltar a la cita: el escándalo Pujol estaba en uno de sus momentos álgidos.

En 2015 sí acompañé a Valdellars a una embarazadísima Diana durante el FARM, y de nuevo pasamos unos días en casa de Siscu. Al poco de volver a Barcelona, salí disparado para Alemania a raíz del estallido del *Dieselgate* de Volkswagen. Y entonces la Tierra dejó de rodar.

Una semana después de la muerte de nuestro hijo, Diana me pidió el divorcio.

Huéspedes

El día a día en Valdellars era intenso. Desde que Diana y yo nos instalamos en la masía de Siscu, no habíamos parado de transmitir mensajes a favor de la continuidad del FARM Fest entre la población local. Siete días por semana.

Yo permanecía en Valdellars de martes a domingo. El domingo por la tarde volvía a Barcelona para poder seguir impartiendo el seminario de los lunes en la facultad y regresaba a Cal Conco el martes por la tarde. Arrastrado por la vorágine del proyecto *The show must go on*, a menudo bajar para el seminario me iba a contrapelo, pero en la facultad me habían asignado esa clase como favor personal y no podía dejarlos colgados.

El verano pasado, mi desvinculación del equipo de Trump me había agobiado bastante porque tenía reservado todo lo que quedaba de 2016 para el proyecto MAGA (*Make America Great Again*). Y, de repente, me encontré sin nada qué hacer a más de cuatro meses vista. Después de lo del niño y de lo del divorcio, me había refugiado más que nunca en el trabajo, y la perspectiva de pasar los

siguientes meses mano sobre mano se me antojaba insostenible. Lo primero que hice, pues, fue llamar a un colega de la facultad y pedirle que me asignara algún curso. A pesar de que ya estábamos en agosto, mi amigo se enrolló y organizó un seminario de comunicación de crisis a mi medida. Solo era una hora una vez por semana, pero, al menos, no volvería a Barcelona con la agenda en blanco. El tiempo que me quedaba hasta el inicio de las clases lo aproveché para hacer el *coast to coast* en Estados Unidos. De hecho, el vuelo de vuelta desde Los Ángeles vía París se retrasó y llegué apenas unas horas antes de iniciar el seminario. Luego estalló la crisis de Muzakno y mi vida recuperó el ritmo habitual: *business as usual*.

En el caso de Diana, ella había optado por permanecer en Valdellars de domingo a viernes. El viernes por la tarde volvía a Barcelona (imagino que para pasar el fin de semana con Sandro) y regresaba a la masía durante la tarde-noche del domingo. Casi siempre nos cruzábamos: cuando ella llegaba a Valdellars, yo ya estaba en Barcelona o en camino.

De este modo, uno de los dos siempre estaba al pie del cañón en Valdellars. Y, también de este modo, ambos coincidíamos en casa de Siscu tres días por semana: desde la tarde del martes a la del viernes. Antes de organizarnos de este modo, habíamos discutido sobre la conveniencia de volver a dormir bajo el mismo techo, particularmente por los recuerdos que podía evocarnos la masía.

—Si no vas a sentirte cómodo —me había propuesto Diana—, podemos buscar otras opciones.

—¿Por qué no iba a sentirme cómodo? —le había contestado en su momento, fingiendo sorpresa—. Es una casa lo bastante grande como para que no suponga un problema compartirla con Siscu y contigo.

Lo cierto es que al principio me aterraba que el regreso a la masía fuera a despertar recuerdos dormidos y a reabrir heridas cicatrizadas. Sin embargo, tan pronto como se me hizo evidente que mis recuerdos no estaban en absoluto dormidos y que mis heridas estaban muy lejos de haber empezado siquiera a cicatrizar, dejé de preocuparme y pasé a disfrutar intensamente de todos los minutos compartidos con Diana. «*Carpe diem* —me dije una vez más—. Ya tendré el resto de mi vida para sacármela de la cabeza y toda la jodida eternidad para sacármela del corazón».

Mercaderes y mercenarios

Puede que el resto del mundo hubiera perdonado a Muzakno las calamidades del FARM Fest 2016, pero Valdellars no lo había hecho ni parecía tener ninguna intención de hacerlo. Cuando Diana y yo llegamos a la localidad, el ambiente era abiertamente hostil a todo lo que evocara al evento y a la empresa que lo promovía.

Intentar que una comunidad fuertemente posicionada en contra del FARM cambiara de opinión en bloque hubiera sido una intentona irremisiblemente condenada al fracaso. Teníamos que segmentar a nuestros públicos e ir poco a poco. Cada persona a la que pusiéramos de nuestra parte se convertiría en un eventual aliado que podía ayudarnos a convencer a otras personas: a sus familiares, a sus amigos, a sus vecinos, a sus clientes... De momento, sin embargo, estábamos totalmente solos en la batalla por el FARM.

—Dices que tenemos que ir ganando **aliados** para que nos ayuden a ganar nuevos aliados —me planteó Diana—. Pero ¿quién nos va a ayudar a conseguir los primeros aliados?

—Nadie. Empezamos tú y yo solos contra el universo entero.

—Bueno, es un modo como otro de asegurar que las cosas solo pueden ir a mejor —concluyó Diana, resignada.

Como lo más difícil iba a ser comenzar, decidí empezar por lo más fácil. Elaboramos una lista de las personas que obtenían un beneficio directo de la celebración del festival: propietarios de negocios de hostelería, tenderos y proveedores de algunos de los servicios que Muzakno contrataba en la localidad. Luego elaboramos un **argumentario** focalizado en todas las ventajas que el FARM aportaba al municipio. Finalmente, empezamos a hablar con las personas de la lista, una por una, transmitiéndoles los mensajes del argumentario del modo más persuasivo posible. No resultó particularmente complicado convencerlos de la evidencia: con el FARM, salían ganando. Ya teníamos a nuestros primeros aliados.

Y eran aliados poderosos, porque, en una localidad como Valldellars, los tenderos y los propietarios de bares actúan muchas veces como verdaderos líderes de opinión. A diario están en contacto con un montón de personas, lo cual los convierte en nodos clave para la transmisión de mensajes dentro de la red relacional que conecta a todos los habitantes del municipio. Un mes después de haber iniciado nuestro *trabajo de campo*, ya estimamos que un diez por ciento de esos habitantes empezaban a ver con buenos ojos la continuidad del FARM Fest.

—¿Y ahora qué? —me preguntó Diana—. ¿Esperar a que se produzca el **efecto bola de nieve**?

–Me conformaría con el **efecto mancha de aceite**. Pero dudo que consigamos mucho más de lo que hemos logrado hasta ahora si no damos otro empujoncito a las fuerzas vivas de Valdellars.

Mr. President

Desde el primer momento en que estalló la crisis del FARM, en Vallès el partido de la oposición se había destacado por liderar las principales iniciativas en contra de la continuidad del festival. Los habitantes del municipio buscaban un catalizador para vehicular su ira anti-FARM. El líder de la oposición buscaba una causa alrededor de la cual poder cohesionar a una base de votantes suficiente como para recuperar el Gobierno municipal que la actual alcaldesa le había arrebatado en las elecciones de 2015. Se juntaron el hambre y las ganas de comer, y entre ambas a punto estaban de ventilarse el festival.

No había tardado en darme cuenta de que nuestro apostolado pro-FARM difícilmente iba a conseguir incrementar significativamente el número de adeptos mientras el partido de la oposición siguiera movilizándolo entusiásticamente a la población en contra del evento. Sin embargo, no había hallado aún la forma de detener esa dinámica que resultaba tan perniciosa para nuestros intereses como beneficiosa era para los intereses del partido que la propiciaba.

Una mañana de principios de noviembre, mientras Siscu y yo desayunábamos en la cocina de la masía, Diana se unió a nosotros portando noticias frescas.

—¿Os habéis enterado? —preguntó—. Trump ha ganado.

—Nos estás tomando el pelo —replicó Siscu.

—No, es verdad. Ha ganado y con bastante ventaja —insistió mi ex—. Blai ya me advirtió de que podía pasar.

—Blai, ¿es verdad lo que dice Diana? —inquirió Siscu, indignado—. ¿Tú esperabas que ese patán xenófobo, machista, racista, ególatra, ignorante y mentiroso se convirtiera en el nuevo presidente de los Estados Unidos?

—Debo confesar que sí. De hecho, no solo sabía que era capaz de conseguirlo, sino que enseguida descubrí que podía conseguirlo incluso sin mi ayuda.

—Pero si lo tenía todo en contra —protestó Siscu, incrédulo.

—Tal vez, pero tenía a favor lo más importante: convertirse en presidente era su prioridad absoluta. Y no le importaba cómo conseguirlo. No le importaba mentir. No le importaba manipular. No le importaba apelar al rincón más oscuro y mezquino que todos albergamos en nuestro interior. No puedes luchar contra alguien que está dispuesto a caer tan bajo como sea necesario para alcanzar su meta.

—Alguien debería haberle recordado a Hillary Clinton el viejo aforismo de George Bernard Shaw —apuntó Diana—: «*Never wrestle with pigs. You both get dirty, and besides, the pig likes it.*».

—¡Eso es, Diana! —exclamé—. Esa es la clave. Estamos buscando fórmulas para neutralizar al partido de la oposición, pero no podemos vencerlo porque quiere recuperar la alcaldía más que cualquier otra cosa y nada le frenará en su intento. Por tanto, ya no vamos a luchar contra él. Vamos a ayudarlo.

Excalcalde (y eventual futuro alcalde)

Santi Buxeres, el líder del partido de la oposición, había sido alcalde de Valdellars entre 2007 y 2015, y quería volver a serlo en 2019. Lo quería por encima de cualquier otra cosa. La movilización anti-FARM no era más que un medio para conseguir ese fin. De hecho, yo lo había conocido hacía casi siete años durante su primer mandato, cuando el evento estaba a punto de llegar a la localidad. Y siempre había mostrado entusiasmo al respecto.

La tarde del 9 de noviembre me recibió en su despacho.

–Bueno, Blai, tú dirás. ¿En qué puedo ayudarte?

–En realidad –le dije–, soy yo el que va a ayudarte a ti.

–¿En serio? –preguntó, incrédulo.

–Totalmente en serio. Si quieres recuperar la alcaldía, vas a necesitar mucha ayuda.

–Pues yo diría que no lo estoy haciendo tan mal –replicó con escepticismo burlón.

–No podrías hacerlo peor.

–Pues, venga, ¡ilumíname! –prosiguió con tono condescendiente–. ¿Qué es lo que estoy haciendo tan mal?

—Estás poniendo trabas a la continuidad del FARM.

—¡Ah! ¿Solo es eso? Entonces diría que puedo estar muy tranquilo. Ya me han explicado que tú y esa belleza que siempre te acompaña os habéis instalado en Cal Conco y que estáis intentando comerle el coco a la gente de Valdellars para que acepten de nuevo el FARM. Pues te diré una cosa, Blai, tal vez podáis engañar a cuatro *yayetes* pueblerinos con vuestras charlas de café, pero conmigo eso no te va a funcionar.

—Tal vez tengas razón, Santi —acepté—. Tal vez me haya equivocado contigo. Tal vez en realidad no tengas tantas ganas de volver a ser alcalde. Está claro que, si quisieras mantener viva alguna opción a presidir otra vez el Gobierno municipal, dejarías de oponerte al FARM de inmediato.

—¿Y eso?

—Ya veo que habrá que explicártelo todo. De acuerdo. El FARM Fest quizá volverá a celebrarse en Valdellars o quizá no. En cualquier caso, la decisión última depende de la alcaldesa y no de ti ni de tu partido, porque tenéis la inmensa fortuna de que todo esto os haya pillado en la oposición.

—¿Qué quieres decir? —preguntó mostrando por primera vez algo de interés.

—Quiero decir que, si juegas bien tus cartas, solo puedes ganar. Voy a enseñarte un juego que se llama *análisis de la realidad futura*. Imaginemos que la alcaldesa decide acabar con el FARM. Será su decisión, no la tuya. ¿De veras quieres brindarle tu apoyo? El FARM ha traído mucha

riqueza al municipio y, si se fuera de aquí, mucha gente empezaría a echar de menos los beneficios que aportaba. Solo con que ceses tu oposición al festival que tú mismo recibiste con entusiasmo cuando eras alcalde, pronto te posicionarás como el visionario que trajo el progreso a Valdellars, mientras que la alcaldesa será percibida como la persona que fue incapaz de gestionar tu legado y dejó escapar la gallina de los huevos de oro.

—Tal vez en eso tengas razón —admitió—. Pero ¿qué pasa si la alcaldesa acaba aceptando la continuidad del FARM?

—Esa es precisamente la mejor parte. Imaginemos que la alcaldesa apuesta por la continuidad del FARM a pesar de la reticencia que, lógicamente, existe aún en buena parte de la población. Si eso sucede, entonces pueden ocurrir dos cosas: que las próximas ediciones del festival vuelvan a descarrilar estrepitosamente como ha sucedido este año o que todo vaya como la seda y sea un éxito.

—¿Y cómo me afecta a mí todo eso? —preguntó, ahora ya vivamente interesado.

—Si el festival es autorizado por la alcaldesa y vuelve a tropezar con la misma piedra... Eso supondrá la muerte política de tu rival. Si el festival es autorizado por la alcaldesa y todo sale a pedir de boca, ¿de veras quieres que los votantes te perciban como el aguafiestas que, movido por intereses meramente partidistas, intento cargarse lo que él mismo había impulsado unos años atrás? Piénsalo: sin oponerte al festival, sales ganando en cualquiera de los escenarios posibles.

—¿Cómo has dicho que se llama este juego de imaginarse «qué pasaría si»? —preguntó

—Análisis de la realidad futura.

—Me gusta el jueguito.

Desde aquel mismo 9 de noviembre, todas las acciones anti-FARM promovidas por el partido de la oposición cesaron en seco. Gracias a eso, a principios de diciembre estimamos que el porcentaje de habitantes de Vallès orientales afines al festival se había incrementado hasta alcanzar el treinta por ciento de la población adulta. Ya nos quedaba menos por hacer, pero también menos tiempo para lograrlo.

Fiesteros

Llevábamos ya dos meses en Valdellars y habíamos conseguido resultados notables, pero aún estábamos muy lejos de haber obtenido el apoyo mayoritario de los habitantes del municipio. Tal como habían ido las cosas, era muy improbable que la alcaldesa llegara siquiera a plantearse renovar la licencia del FARM teniendo en contra del evento a la mayor parte de sus votantes reales y potenciales. Para nosotros, el tiempo jugaba en contra y necesitábamos un golpe de efecto.

Cuando un viernes por la tarde Diana se despidió de Siscu y de mí antes de irse a Barcelona a pasar el primer fin de semana de diciembre, le propuse que, en lugar de regresar el domingo por la noche como hacía habitualmente, permaneciera allí hasta el lunes. Ese día yo también iba a estar en Barcelona para el seminario de la facultad y tenía interés en que nos reuniéramos los dos con Sandro para proponerle una **nueva estrategia**. Acordamos que lo haría así.

El lunes 5 de diciembre a las 9.58, tras impartir el seminario y tras el ya casi obligado ritual de pasar por el

Senyor Cafetó, entré en la sede de Muzakno, en el barrio de Gràcia. Sandro, Diana y yo nos sentamos alrededor de la misma mesa de reuniones donde, casi tres meses antes, había tenido lugar el encuentro que me acabó involucrando en el devenir del FARM Fest.

—¿Cómo van las cosas por Valdellars? —preguntó Sandro al empezar.

—Van mejorando, pero despacio —expuse—. Si tuviéramos un año por delante, podríamos seguir picando piedra y acabaríamos consiguiendo lo que perseguimos. Pero nos queda poco más de un mes y, si no damos un último empujón enseguida, no vamos a llegar.

—¿Qué propones, Blai? Te escucho.

Me levanté y empecé a pasear por el despacho de Sandro.

—Me encanta tu despacho. Parece un *loft* neoyorquino. Además, es muy amplio. Aquí podría montarse una buena farra.

—No te sigo —apuntó Sandro.

—Déjale —intercedió Diana—. Creo que nos va a deleitar con una de sus alegorías.

—Imagínate —proseguí— que me prestas tu despacho para celebrar en él una fiesta. Tú no estás invitado, pero eres un tío majo y te gusta que la gente se divierta, de modo que me dices: «Adelante, Blai, como si estuvieras en tu casa. Pásatelo bien». El día después de la fiesta, entras en tu despacho dispuesto a afrontar una nueva jornada laboral y descubres un panorama danresco: cristales rotos por todas partes, vomiteras en el

entarimado y en la tapicería, *rayotes* en las paredes, esas fotos tan molonas destrozadas y esta mesa mutilada. ¿Qué tendría que hacer para que volvieras a confiar-me tu despacho el día que me apetezca organizar otra fiesta *megacool*?

—Me temo que nada de lo que hicieras cambiaría mi decisión de no volver a prestarte el despacho jamás.

—Vale, de acuerdo —acepté—. Cualquier otro que no fuera yo asumiría que no hay nada que hacer. Pero mi trabajo es precisamente conseguir aquello que nadie ve factible conseguir, así que no voy a rendirme. Tiene que haber algo, lo que sea, que te haga cambiar de opinión. Piensa en alguna cosa.

—No sé... De entrada, tendrías que disculparte.

—Eso está hecho.

—Además, te pediría plenas garantías de que no volverá a ocurrir lo de la fiesta anterior.

—Concedido.

—¿Y cómo sé que esta vez voy a poderme fiar de ti?

—No hay manera de saberlo con certeza absoluta —respondí—. Ese es el problema. Si todo sale bien, esta vez cuando vuelvas a tu despacho todo estará en orden. Pero por pequeña que sea la posibilidad de que el desastre se repita, demostrarías ser muy estúpido prestándome el despacho de nuevo porque pierdes mucho si la cosa va mal y no ganas nada si va bien.

—Ya veo adónde quieres ir a parar —aceptó el CEO de Muzakno—, pero no es cierto que Valdellars no obtenga ningún beneficio del FARM.

–Valdellars sí, como municipio. Y sus comerciantes y sus hosteleros y cuantos consiguen algún tipo de ganancia a rebufo del festival. Pero solo estamos hablando de un tres o un cuatro por ciento de la población. ¿Cómo vamos a ganarnos el apoyo del resto?

–Dímelo tú.

–Esta vez vamos a hacer que todos ganen con el FARM. Todos sin excepción. Hasta ahora nos hemos limitado a hacer un festival en Valdellars. En adelante, vamos a hacer que vivir en Valdellars sea una fiesta.

Realizadores de sueños

Es ese mismo día empezamos a trabajar en el diseño de la estrategia que debía ayudarnos a marcar el tanto decisivo. Por un lado, había que maximizar las garantías de que lo que había ocurrido en la última edición del FARM no volvería a ocurrir. Por otro lado, había que hacer partícipes de los beneficios del FARM a toda la población de Valdellars. Y, por último, debíamos asegurarnos de que todos los habitantes de la localidad percibieran nítidamente ambas cosas.

Como garantía de que lo ocurrido no se repetiría, conseguimos que Muzakno se comprometiera a no volver a regalar y ni siquiera a comercializar pases de un solo día. En el futuro solo se venderían entradas para el conjunto de las tres jornadas del evento con el correspondiente derecho de acampada integrado. Muzakno, además, se comprometió igualmente a contratar un seguro adicional que cubriría cualquier desperfecto que los asistentes al FARM pudieran causar en el municipio, incluso estando fuera del recinto del festival.

Para que Valdellars percibiera claramente que con el FARM todos salían ganando, Muzakno aceptó destinar un diez por ciento de los beneficios del festival a financiar aquellos proyectos que los propios habitantes de la localidad desearan impulsar de forma prioritaria. Cada año, cualquier persona que residiera en el municipio podría proponer a qué quería dedicar el dinero aportado por la promotora; después, se llevaría a cabo una votación para que entre todos decidieran el destino final de esos fondos. No fue fácil convencer a Sandro de que aceptara ceder una parte de las ganancias que generaba el evento.

—Los socios no van a querer renunciar al diez por ciento de los beneficios —alegó.

—Tendrán que elegir entre quedarse con el noventa por ciento de algo o el cien por cien de nada. No parece que vaya a ser una decisión muy complicada —repliqué.

—Pero es como si nos dedicáramos a comprar el apoyo de los valdellarsenses.

—No —negué—, no compramos el apoyo de Valdellars. Solo contribuimos a hacer realidad sus sueños.

—Se llama **mecenazgo** —apuntó, Diana—, y no solo es legal, también es ético. Considéralo una muestra de nuestra **responsabilidad social corporativa**.

Acordados los detalles del nuevo FARM, ya solo nos quedaba buscar la manera de explicar nuestra propuesta a los habitantes de Valdellars. Intercambiamos algunas ideas al respecto, pero ninguna nos acababa de convencer. De repente, a Diana se le iluminó la cara.

–Creo que ya lo tengo –nos dijo a Sandro y a mí–. Vamos a contar con la ayuda del mayor experto mundial en esto de ablandar corazones.

Papá Noel

El día de Navidad, un domingo, amaneció soleado en Valdellars. Durante la madrugada, un convoy formado por nueve camiones cargados hasta los topes de obsequios había recorrido las sinuosas carreteras que van desde Lérida hasta la localidad para asegurar que su preciosa carga estaba disponible desde primera hora de la mañana. A las 9.30, un equipo formado por cincuenta azafatos y azafatas caracterizados como si fueran los elfos de Santa Claus empezaron a repartir regalos casa por casa. Los obsequios dirigidos a los niños eran particularmente espléndidos; en el caso de la niña de tres años cuya madre había estado hospitalizada por un grave accidente de tráfico ocurrido durante el festival, se inundó literalmente de regalos la habitación de la pequeña.

Junto con los obsequios, se entregaba a cada familia una carta. En el sobre, un dibujo que recuperaba a los personajes protagonistas del último cartel del FARM: el cerdo matarife y el granjero a punto de ser despanzurrado. En esta ocasión, sin embargo, cerdo y granjero bai-

laban abrazados y lucían sendos gorritos de Papá Noel. Sin cuchillos.

Dentro del sobre, una carta con este título: «Si nos lo permites, vamos a recomenzar para salvar lo nuestro». En el texto de la carta se explicaban las garantías que el nuevo FARM ofrecería a Valdellars para evitar que en el futuro pudieran repetirse incidentes como los de la última edición. También se hacía constar la voluntad de dedicar el diez por ciento de los beneficios del festival a impulsar iniciativas sugeridas por los propios habitantes del municipio que redundaran en beneficio de este. Por último, se anunciaba que se articularían canales de participación para que la población pudiera hacer llegar a la promotora, de forma fácil y ágil, sus ideas, sus preocupaciones, sus propuestas y cuantas consideraciones estimara pertinentes. La carta concluía así: «El nuevo FARM es como la Navidad: no tiene sentido celebrarlo de espaldas a los que te rodean».

El reparto de obsequios finalizó a las 13.20. Cuatro días después, el 29 de diciembre, nuestros sondeos estimaron que el setenta y ocho por ciento de la población adulta de Valdellars se mostraba partidaria de la continuidad del FARM. Entre la población infantil, estoy convencido de que el apoyo era del cien por cien.

Animal más estúpido del mundo

El viernes 30 de diciembre, Diana se despidió de Siscu y de mí, y regresó a Barcelona para pasar allí lo que quedaba de las fiestas navideñas. Todo lo de festivo y de navideño que pudiera haber en mi vida en aquellos momentos se esfumó con ella. El proyecto *The show must go on* estaba tocando a su fin y, con él, para bien o para mal, acababa también la dulce tortura de trabajar codo a codo con mi ex.

Apenas oímos alejarse su coche, Siscu me disparó una pregunta a bocajarro.

—¿Tú la quieres?

—¿Qué importa eso ya?

—Nada, ya no importa nada, y menos a mí. Te diré más, no me sorprendió que te dejara. En realidad, lo que nunca he llegado a entender es porque te aguantó cuatro años largos. Supongo que la tuviste engañada. Le hiciste creer que la querías, ¿no? Le hiciste creer que podía contar contigo. ¿A qué sí? Le hiciste creer que era importante para ti. ¿Me equivoco? Lo tuyo es la persuasión. Seguro que hasta la persuadiste de que tenías un corazón

latiendo en el pecho, en lugar de un puto bloque de hielo, ¿acierto?

—¿A qué viene todo esto, Siscu?

—Viene a que fui lo bastante imbécil para pedirle que intentara arreglar las cosas contigo. ¿Y sabes qué me contestó? Que necesita un ser humano a su lado y que tú no lo eres. Que no te vio derramar una sola lágrima cuando murió vuestro hijo y que, cuando te pidió el divorcio una semana después, reaccionaste como si te estuviera pidiendo que le pasaras la sal. En el monte, he matado a alimañas que mostraban más sentimientos. ¿Qué clase de animal eres tú?

—El animal más estúpido, el que se convence y convence a los demás de que es capaz de afrontar cualquier adversidad y darle la vuelta como a un calcetín para salir airoso. Un animal que piensa que siempre hay una vía para conseguir lo que uno quiere y que solo es cuestión de hallar la estrategia adecuada. Un animal que ignoraba el significado de la palabra *irreversible* hasta estamparse contra ella del modo más brutal que nadie pueda imaginar. Esa clase de animal.

Por primera vez desde que habíamos iniciado la conversación, Siscu bajó la mirada y dejó de atravesarme con esos ojos pequeños y furiosos en los que reconocí el mismo odio infinito que una vez había visto en los de Diana.

—Creo que no ha sido buena idea lo de quedarme aquí para pasar el fin de año —le dije—. Recogeré mis cosas.

Por segundo año consecutivo, pasé la Nochevieja sin ningún ser humano a mi lado y con todos los demonios

de mi alma mordisqueando sus jirones como si de las doce uvas se tratara. El primer día de 2017 me decidí por fin a escuchar el disco comprado en Nashville meses atrás y a homenajear así a Townes van Zandt: el trovador de Texas; el cantautor maldito, heroinómano y alcohólico; el creador de las baladas más angustiosamente desoladoras de la historia de la música *country*. Precisamente aquel primero de enero se cumplían veinte años exactos de su prematura muerte. Cuando sonó la séptima canción del disco 1, fue como si alguien hubiera dinamitado la presa que durante años había retenido mis lágrimas y lloré como jamás había llorado. Tal vez como jamás haya llorado nadie en este mundo.

*If I needed you,
would you come to me?
Would you come to me
and ease my pain?*

*If you needed me,
I would come to you.
I'd swim the seas
for to ease your pain.*

Metomentodo

El 9 de enero, Diana y yo volvimos a Valdellars para rematar el proyecto *The show must go on*. El fin de semana anterior habían caído fuertes nevadas en el Pirineo ilerdense y mi ex se ofreció a llevarme en su coche para que no tuviera que coger la moto.

De los tres objetivos que habían centrado la fase de **recuperación poscrisis**, había uno que ya habíamos conseguido cumplir justo antes de finalizar el año: «Conseguir que la mayor parte de los habitantes de Valdellars vean con buenos ojos la continuidad del FARM en su localidad para remover los obstáculos que en el ámbito local pueden impedir su celebración». Con este objetivo cumplido, los otros dos no deberían plantearnos excesivos problemas.

Uno de ellos dependía de la alcaldesa («Obtener del Ayuntamiento de Valdellars, en un plazo máximo de cuatro meses [para entonces, ya apenas nos quedaba una semana de ese plazo], la licencia para celebrar el FARM Fest del próximo año»). El otro dependía de Siscu («Conseguir que el propietario de los terrenos donde se celebra

el festival vuelva a alquilarlos a Muzakno para garantizar la continuidad del FARM Fest»).

–Déjame en el Ayuntamiento –le dije a Diana–. Yo iré a la reunión con la alcaldesa y, mientras tanto, tú puedes acercarte a la masía para cerrar con Siscu el tema del alquiler de los terrenos. Con un poco de suerte, podremos acabar con todo esto hoy mismo.

–¿Sabes qué? –preguntó Diana, invirtiendo los papeles habituales en nuestro juego del «¿Sabes qué?».

–¿Qué?

–Pues que vamos a hacerlo al revés –propuso en un tono que no admitía discusión–. Yo me quedo a hablar con la alcaldesa y tú puedes llevarte el coche para ir a la masía. Cuando acabe en el Ayuntamiento me acercaré paseando hasta Cal Conco.

–¿Y eso por qué? –pregunté.

–Porque la semana pasada Siscu me contó que la última vez que os visteis casi os tiráis de los pelos. Tienes que arreglarlo con él.

–De acuerdo, tú mandas. Recuerda que el **argumentario** para la alcaldesa incide en que no le interesa pasar a la historia de Valdellars como la política que no fue capaz de gestionar adecuadamente el evento que su antecesor sí fue capaz de atraer al municipio y de mantener durante años sin problemas. Además, tenemos las cifras de lo que supone para la localidad en términos económicos y...

–Blai –me interrumpió–, a la alcaldesa le basta y le sobra con saber que ocho de cada diez votantes apoyan la continuidad del FARM. No nos va a poner trabas. Tú

ocúpate de hacer las paces con Siscu. Y si necesitas un argumentario para lograrlo, prueba con este: ese hombre nos adora, a los dos, y sé que es recíproco.

Diana se quedó en el ayuntamiento y yo me dirigí en su coche a la masía. Siscu me abrió la puerta y su cara me dejó claro desde el minuto cero que se arrepentía de haberme hablado como lo había hecho diez días atrás.

—Hola, Siscu. Feliz Año Nuevo.

—Feliz Año Nuevo, Blai. Venga, entra.

Resolvimos el tema del contrato de alquiler de los terrenos en el tiempo que tardamos en tomarnos el café que estaba preparando cuando llegué. Después, abordamos la cuestión realmente trascendente. Estuvimos más de una hora hablando de Diana y de mí, y finalmente Siscu llegó a una conclusión.

—Supongo que de verdad la quieres y que no vas a dejar de quererla.

—Supones bien —admití.

—Entonces, aclárame una cosa. Desde que te conozco, te he oído presumir decenas de veces de no rendirte ante nada. Ante nada. Y cuando la mujer más maravillosa de este lado del Ebro te dice que se va, a pesar de estar loco por ella, la dejas escapar estúpidamente. ¿Acaso no es eso rendirse?

—No, no es rendirse. Sería rendirse intentar que siga a mi lado si no es eso lo que ella quiere, porque mi meta es su felicidad. No es rendirse dejar que la busque lejos de mí si no la ha hallado conmigo.

—*¡Cagüentodo*, Blai! Hablas de tu relación con Diana como si se tratara de uno de tus malditos planes estraté-

gicos con meta y análisis de la realidad futura incluidos. ¿Acaso no te has parado a pensar con esa prodigiosa cabeza cuadrículada que Dios o el diablo te ha dado que Diana tiene derecho a saber cuáles son tus sentimientos respecto a ella? Te propuso el divorcio en estado de *shock*. Podías haberle dicho que la amas más que a nada en el mundo, podías haberle suplicado que te perdonara por no estar ahí en el momento más jodido de su vida, podías haberle dado alguna pequeña pista de que ahí dentro late un corazón... Y, con toda probabilidad, habríais acabado fundiéndooos en un abrazo y ahogados los dos en un llanto catártico. En lugar de eso, ¿qué hiciste tú?

No parecía que Siscu esperara realmente mi respuesta, porque prosiguió con su alegato sin apenas pausa alguna.

—Tú te escondiste dentro de la coraza de hombre de hielo. Imperturbable e impenetrable. Te imagino diciéndole a la pobre Diana algo así como «Pásame los papeles del divorcio, querida; los firmaré con gusto en cuanto haya terminado este delicioso café». ¿Cómo coño esperabas que reaccionara ella?

—De acuerdo, Siscu. Quizá estés en lo cierto. Quizá he tirado mi vida por la borda de un modo patético, pero, ahora que me has ayudado a descubrir que todo ha sido por mi suprema idiotez y que me has hecho ver que tal vez se podía haber arreglado y yo ni siquiera lo intenté, ya me siento mucho mejor.

—Guárdate la ironía para impresionar a tus clientes. No te he dicho todo lo que te he dicho solo para machacarte, aunque ganas no me faltan. Te lo he dicho porque aún no

es demasiado tarde. Habla con Diana y hazlo con el corazón en la mano, aunque sea por una puta vez en tu vida.

—Sí, sí que es demasiado tarde. Diana está con otro desde hace meses.

—¿Te refieres al *barbas*?

—Ese mismo

—Lo del *barbas* acabó en noviembre.

—¿Y cómo coño lo sabes?

—Tal vez porque, a diferencia de lo que hiciste tú, yo no tuve la genial ocurrencia de pedirle a Diana que no me contara nada más sobre su relación con ese tío.

Nos quedamos un par de minutos en un silencio que, finalmente, yo rompí.

—Creo que voy a salir a dar un paseo —le dije—. Me acercaré al núcleo urbano. Diana va a venir andando desde el ayuntamiento siguiendo el sendero del río; quizá no sea mala idea que nos encontremos a medio camino y podamos charlar un rato a solas, sin tener que soportar a un metomentodo como tú.

Tres cerdos indeseables

Apenas me adentré en el sendero, vi ante mí a un grupo de cuatro personas. A medida que me aproximaba a ellos, reconocí a Diana en el centro, flanqueada por dos hombres. Ante ella había un tercer hombre que sostenía en la mano una barra metálica.

Cuando estuve más cerca, pude oír la voz del hombre de la barra.

—Mirad qué boca tiene. Seguro que la chupa de maravilla. Vamos a quitarle a esta putita de ciudad las ganas de entrometerse en los asuntos de Valdellars.

Mientras decía estas palabras, recorría con su barra la silueta de Diana. Desde su boca hasta su ingle.

Seguí aproximándome, saqué el móvil de mi bolsillo e hice notar mi presencia dirigiéndome al grupo.

—Saludad a la cámara, chicos. Estáis actuando en directo vía Periscope.

El hombre de la barra se volvió hacia mí.

—¿En directo, eh? Pues debes llevar un satélite en el culo porque en esta zona nunca ha habido ni una mierda de cobertura, gilipollas.

Entonces hundió la barra en mi estómago y de repente noté que el aire dejaba de llegar a mis pulmones. Al momento sentí un espantoso dolor en la cabeza y fue como si alguien se hubiera llevado el suelo que tenía bajo los pies.

Cuando volví en mí, estaba en la habitación de un hospital. Sentado en una silla cercana a la cama, vi a Siscu.

–Siscu, ¡hay que ayudar a Diana! ¡Esos tíos están atacando a Diana!

–Diana acaba de salir a tomarse un café. Está perfectamente, aunque desde luego no gracias a ti, Blai. ¿Es que acaso no sabes de sobra que, a la que te alejas de la masía, no hay cobertura?

–Yo sí lo sé, pero pensé que ellos no lo sabrían.

–Lo saben, Blai. Lo saben. El tío que te arreó en la cabeza con una barra de acero es vecino mío. Él y sus compinches son los mismos que me mandaron al hospital en septiembre.

–Dijiste que no recordabas quién te había agredido.

–Mira, Blai, en Valldellars tenemos nuestra propia manera de resolver ciertas cosas. Ese tío siempre ha estado en contra del FARM. Desde el primer día. Desde que Muzakno optó por mis tierras y no por las suyas para ubicar el festival. Cuando los vándalos arrasaron el núcleo urbano aquel domingo de septiembre, le dieron una excusa perfecta para acercarse a mi masía con sus amigos, hacerme responsable de todas las calamidades que el evento había traído a nuestra localidad y abrirme la

cabeza con esa barra que ya has tenido oportunidad de probar.

–Deberías haberles denunciado.

–Los he denunciado ahora. Puedo perdonarles que casi me mandaran al otro barrio. Pero, que se metan con Diana, no: eso no. Y lo que desde luego no tiene perdón de Dios es que a ti te hayan golpeado como *nenazas*. ¡Mírate! El médico dice que apenas tienes una contusión. ¡*Cagüentodo!* ¡A mí me provocaron un trauma craneoencefálico!

–Supongo que esa barra de acero quedó consentida tras toparse con tu cabezota de...

En ese momento se abrió la puerta de la habitación y apareció Diana.

–¡Diana! ¿Estás bien? –le pregunté.

–Bastante mejor que tú, al parecer. ¿Cómo te encuentras?

–Está mejor que nunca –terció Siscu–. Y, desde luego, mejor de lo que se merece tras ese patético rescate de la doncella en el bosque. Si te quedas un rato con tu *salvador*, ahora soy yo el que se va a ir a tomar un café.

Cuando Siscu salió de la habitación, Diana se quedó mirándome como si fuera la primera vez que me veía en toda su vida.

Sir Blamore de Gannes

–¿Seguro que estás bien? –pregunté a Diana.

–Estoy bien. Cuando ese tarado se puso a jugar al béisbol con tu cabeza, salí corriendo hacia Cal Conco, chillando como una posesa. Antes de que me alcanzaran de nuevo, salió Siscu con su escopeta de caza y los retuvo hasta que llegaron los *mosos* y las ambulancias.

–¿Las ambulancias?

–El de la barra de acero se puso chulito y Siscu tuvo que descerrajarle un perdigonazo.

–Bueno, por suerte uno de los dos supo cómo hacer frente a esos tíos.

Diana se acercó a mi cama y me cogió la mano.

–No seas tonto –me dijo–. Tú siempre serás mi sir Blamore de Gannes, el campeón de las causas perdidas.

Sir Blamore de Gannes es un personaje de las leyendas artúricas, un caballero de la Mesa Redonda, primo de Lancelot. Se enfrentó en duelo a muerte con el imbatible Tristán y fue derrotado, pero salió bien librado porque el vencedor le perdonó la vida. Hacía años que Diana no me llamaba así. Era una broma privada entre nosotros,

un juego de palabras a partir de la fonética de mi nombre, Blai Mur.

—Aunque admito —añadió soltando mi mano— que lo de aparecer blandiendo tu móvil y amenazando a esos cerdos con la celebridad mediática es lo más estúpido que te he visto hacer jamás.

—¿Qué esperabas que hiciera? ¿Abalanzarme contra ellos?

—Bueno, desde luego eso hubiera resultado bastante más heroico que lo de Periscope, pero me hubiera conformado con que salieras corriendo a buscar ayuda tal como hice yo.

—Otra decepción para tu colección.

—No, Blai, no me has decepcionado. Bueno, al principio reconozco que un poco sí. Se supone que eres un hombre inteligente, astuto, acostumbrado a trabajar bajo presión, a resolver situaciones extremas, y la verdad es que en el bosque te has cubierto de gloria.

—Tu sinceridad me conmueve, Diana, aunque un simple «gracias por intentarlo» me hubiera bastado.

—Sin embargo, pensándolo luego, lo he visto todo mucho más claro. Tú eres tan bueno en tu trabajo porque no te involucras. Cuando todos están al borde del infarto, llegas tú, frío como un témpano, miras el problema desde fuera, das con la solución más certera y los dejas maravillados. En cambio, cuando algo te importa de veras, cuando te toca el corazón, te bloqueas y eres un puto desastre.

—Y a esa halagadora conclusión, ¿has llegado tú sola?

–Bueno, Siscu me ha ayudado un poco.

–¿Siscu el metomentodo? –pregunté.

–No conozco a ningún otro Siscu –respondió.

–¿Y qué más te ha contado Siscu?

–Me ha contado que cuando te adentraste en el sendero ibas a buscarme para decirme algo.

–¿Eso te ha contado? Supongo que, ya puestos, también te habrá contado qué es lo que iba a decirte.

–No, eso te lo ha dejado a ti.

–Vaya, ¡qué considerado de su parte!

–¿Y bien? ¿Qué ibas a decirme en el bosque?

–Nada... Bueno sí, una estupidez... No, en realidad no era una estupidez. Era importante, para mí. Quería decirte que, si me lo permites, me gustaría recomenzar para salvar lo nuestro.

–Esa frase me suena.

–Si ha funcionado entre el FARM y Valdellars, tal vez también pueda funcionar entre nosotros.

Diana se quedó mirándome sin decir palabra.

–¿No vas a responder?

–Sí, te responderé, pero cuando salgas del hospital. Quiero estar totalmente segura de que eres tú quien me lo está pidiendo y no es el trastazo que te han pegado en la cabeza esta mañana ni los sedantes que te han chutado aquí.

–¿De verdad crees que no estoy en pleno uso de mis facultades mentales?

–Por supuesto que no lo estás –me aseguró—. No eres tú. Fíjate en que debo llevar aquí más de diez minutos y

aún no me has preguntado cómo fue mi reunión con la alcaldesa.

—¿Sabes qué?

—¿Qué? —preguntó siguiéndome el juego una vez más.

—Estoy seguro de que fue bien. Esta vez todo va a ir bien.

San Blas

Ciertamente, la reunión de Diana con la alcaldesa había ido bien. Con la licencia municipal aprobada y el contrato de los terrenos firmado, la **meta** del proyecto *The show must go on* había sido alcanzada: «El FARM Fest seguirá celebrándose en su emplazamiento habitual con apoyo social».

Al salir del hospital, libre del efecto de los sedantes y armado con el informe médico que descartaba daños en mi capacidad de razonar, volví a pedir a Diana que recomenzáramos. Aceptó intentarlo, aunque me dijo que esta vez quería ir despacio. Durante todo el resto de enero estuvimos viéndonos, dos o incluso tres veces por semana. Hablamos mucho. Mucho. Probablemente más de lo que habíamos hablado en cualquier otro mes durante los cuatro años en los que estuvimos casados.

Y así es como iban las cosas cuando llegó aquel viernes 3 de febrero, el día de mi aniversario y también de mi onomástica. Cuarenta años atrás, el viejo refrán de «Por San Blas, la cigüeña verás» se había materializado en casa

de mis padres, y supongo que lo celebraron bautizándome con el nombre de Blai, que es Blas en catalán.

Diana me había dicho que aquel día tenía que trabajar hasta tarde y habíamos aplazado la celebración a la noche del día siguiente, que era sábado, así que yo estaba calentando una pizza y me disponía a ver otro capítulo de la quinta temporada de *Nashville*, una de mis series favoritas. Entonces sonó el timbre.

Abrí y me encontré con mi exmujer, sonriendo como sonreía en los buenos tiempos. Entró, me besó en la mejilla y me dijo algo que me resultó muy familiar:

—¿De verdad pensabas que iba a dejarte solo el día de tu cuarenta cumpleaños?

Cerró la puerta y siguió hablando con esa maravillosa sonrisa dibujada en su cara. De repente, se calló, me sujetó la barbilla, se me quedó mirando por unos segundos y me dijo:

—Cariño, ¿estás bien? Jamás te había visto tan pálido.

—Estoy bien —respondí—. Pero dime que esta vez has venido sola, que no te acompaña nadie.

—Pues es curioso que me pidas eso porque la verdad es que he venido muy bien acompañada.

Dos periquitos

Diana retiró la bolsa del paquete que portaba en la mano y que yo había tomado por un pastel de aniversario y me mostró una jaula con dos periquitos.

—Son tu regalo de santo y tu regalo de cumpleaños. Se llaman Loop y Lil.

—¿Cómo diablos sabías que Townes van Zandt tenía dos periquitos con esos nombres? —pregunté.

—¿Bromeas? En Muzakno estoy rodeada de *friquis* de la música. Lo saben absolutamente todo. Desde el nombre del instructor de kárate que se fugó con la mujer de Elvis hasta la talla de sujetador de Dolly Parton. Y ahora, ¿vas a explicarme porque te ha causado tanta impresión verme entrar por esa puerta? Por un momento, he pensado que te ibas a desmayar.

Le conté a Diana la pesadilla que había tenido meses atrás, con ella visitándome en compañía de un tal señor Coupon. Estuvo riéndose de la anécdota durante toda la velada. A la hora del postre, saqué un tema más serio que teníamos pendiente.

—¿Qué pasó con Sandro?

—Pensé que no me lo ibas a preguntar nunca —respondió.

—El Blai treintañero no te lo hubiera preguntado jamás.

—Parece que el nuevo Blai cuarentón es más cotilla.

—Supongo que sí —acepté.

—Cuando en otoño tú y yo nos instalamos en Valdellars para desarrollar el trabajo de campo de la recuperación poscrisis, algo empezó a removerse aquí dentro y acabé echa un lío. Tal vez fue por el hecho de verte de nuevo casi a diario, o tal vez por lo de volver a estar juntos en la masía donde nos enamoramos. No lo sé. El caso es que cada vez se me hacía más evidente que no había conseguido extirpar por completo mis sentimientos hacia ti, a pesar de haberlo intentado con todas mis fuerzas.

De repente, empecé a dudar de que hubiera sido buena idea sacar el tema.

—Un viernes por la tarde, a finales de noviembre —prosiguió Diana—, volvía a Barcelona para pasar el fin de semana con Sandro, pero en lo único que era capaz de pensar mientras conducía era en ti. Nunca había tenido sentimientos tan contradictorios respecto a alguien. Encendí la radio del coche para intentar distraerme y, en la emisora que sintonicé, estaban dando un programa especial sobre Queen. Creo que era porque se habían cumplido veinticinco años de la muerte de Freddie Mercury. ¿Y sabes cuál es la primera canción que sonó?

—¿*Don't stop me now*? ¿*Under pressure*? ¿*Barcelona*?

—Podría haber sido cualquiera de esas, sí. Pero fue *The show must go on*. Y tuve que parar en el puto arcén porque no podía dejar de llorar. Esa misma noche corté con Sandro.

Diana estaba a punto de ponerse a llorar y le dije la primera tontería que se me pasó por la cabeza para evitar que eso ocurriera.

—Pensaba que lo habías dejado con él por esa barriguita que está echando desde que renunció a los refrescos *zero*.

—No has perdido la práctica, ¿verdad? —preguntó Diana—. Te encanta descolocarme cuando ves que estoy a punto de llorar.

—El Blai treintañero también se sabía el truco inverso: dejarte con tus lágrimas cuando veía que estabas descolocada. Pero con el Blai cuarentón, eso se acabó.

Diana acercó sus labios a los míos y los besó con suavidad.

—¿Sabes qué? —preguntó separando su boca de la mía.

—¿Qué?

—Pues que yo no tengo nada contra los cuarentones, pero que no creo que tú seas uno de ellos. Hay que tener cuarenta y muchos para eso, y tú apenas acabas de cumplir los cuarenta. No, definitivamente no eres un cuarentón. A lo sumo, un aprendiz de *cuarentañero*.

Volvió a besarme, ahora poniéndole más pasión. Mucha más pasión. En aquel instante seguí el estúpido impulso de apartar mis labios para abrir mi no menos estúpida boca.

–Diana –le dije–, tal vez no sea muy buena idea que empieces algo que no sabes si vas a acabar.

–Pues tal vez tampoco sea muy buena idea que tú acabes algo que no sabes si va a empezar –replicó.

Y siguió besándome.

El 4 de febrero amanecimos abrazados. Separé un brazo para mirar el reloj y vi que eran las 11.14. Contemplé a Diana, aún dormida, y la canción de Van Zandt que me había torturado durante los últimos meses volvió a mi mente convertida en la balada de amor más dulce que nadie haya escrito jamás.

*In the night forlorn,
oh, the morning's born,
and the morning shines
with the lights of love.*

Para variar, no tenía nada en la nevera excepto yogures caducados. No me atreví a ofrecérselos a Diana, así que salimos a desayunar fuera. Dada la hora, acabamos haciendo un aperitivo en el Bar Mut.

–Ya sé que quieres ir despacio en esto, pero me encantaría que volviéramos a vivir juntos –le propuse de repente cuando se alejó el camarero.

–No me parece buena idea, pero, por otro lado, alguien tendrá que ocuparse de Loop y de Lil cuando estés de viaje, ¿no?

–¿Y si te dijera que se acabaron los viajes?

—¿A quién pretendes engañar, Blai? Mira, vamos a hacer uno de esos **análisis de la realidad futura** que tanto te gustan. Imagínate que un día te llaman, por ejemplo..., ¡por ejemplo, desde Atlanta! —dijo señalando la Coca-Cola que me estaba tomando—. Han saboteado todas sus plantas embotelladoras y el mundo está inundado de botellines contaminados. ¿Qué harías tú ante una situación así?

—Pedir una Pepsi.

Diana hizo ver que me creía y sonrió. Con esa sonrisa suya que me cautivó desde el mismo día en que la conocí. Con esa sonrisa suya capaz de convencerte de que el mundo siempre va a seguir girando y de que todas las heridas pueden llegar a cicatrizar.

ÍNDICE QUE TE AYUDA A LOCALIZAR CONCEPTOS CLAVE

Aliados	186, 247
Análisis de riesgos	19, 207
Argumentario	159, 161, 176, 248, 274
Atención, atracción	17
<i>Business as usual</i>	244
Comité de crisis	36, 43, 53, 233
Comité de crisis, presidencia	54
Comité de crisis, secretaría	54
<i>Compliance officer</i>	45
Comunicación de riesgo	24, 81, 207, 240
Confianza	183, 212
Confidencialidad	43
<i>Conseguidor</i>	100
Crisis	34
Crisis, escenificación del final	221
Crisis, gestión	20, 53
Crisis, imprevisibilidad	18
Crisis, manual	19, 24, 53
Efecto bola de nieve	248
Efecto mancha de aceite	249
Emplazamiento	36
Estrategia	66

Estrategia de comunicación activa	145
Estrategia persuasiva	218
Exclusiva	76
Formación de portavoces	78
<i>Golden hour</i>	33
<i>Governance, risk management, and compliance</i>	49
Ideas fuerza	161
<i>Influencer</i>	139
<i>Issues management</i> (gestión de conflictos potenciales)	45
Mapa de públicos	93
Mecenazgo	264
Método de análisis de la realidad actual y de la realidad futura	55, 57, 172, 220, 258, 293
Minimización del daño	47
<i>No comment</i>	48
Patrocinio	177
Percepción, gestión	16, 65
Plan de proyecto, mensajes	97, 112, 147, 159, 161
Plan de proyecto, meta	39, 132, 147, 287
Plan de proyecto, objetivos	40, 40, 132, 147
Plan de proyecto, tema	39, 132
Poscrisis, gestión	20
Presentación de propuestas estratégicas de actuación	59
Presupuesto	35
Plan de proyecto, público objetivo	97, 147
Reconocimiento del error y petición de perdón	221
Recuperación de la confianza	20, 240
Recuperación poscrisis, fase	237, 235, 273
Reputación, reparación	20, 110, 182, 219
Responsabilidad social corporativa	264
Rueda de prensa	221
<i>Social amplification of risk framework</i> (SARF)	209
Plan de proyecto, técnicas	97, 126, 147
Tiempo de respuesta	103
<i>Updating</i>	212

ÍNDICE QUE TE AYUDA A APRENDER

El siguiente índice es un resumen sintético de los contenidos teóricos que aparecen ilustrados y/o explicados a lo largo de la *novelle*. Si seguimos cualquiera de las páginas indicadas, llegaremos a un punto del texto donde se desarrolla el tema al que se hace referencia, ya sea mediante la inclusión del propio término literal o a través de conceptos que explican dicho tema.

1) Planificación estratégica de proyectos comunicativos

- | | |
|--|---|
| a) Función general | 97, 131-135, 145-148, 154,
190-193, 239, 263-265, 273-274, 287 |
| b) Tema: título del proyecto que sintetiza la línea argumental que luego desarrollarán los mensajes. | 39, 132 |
| c) Meta: resultado último que perseguimos a través del proyecto. | 39-40, 132 |
| d) Objetivos: acciones que llevar a cabo para alcanzar la meta. | 40-41, 190-193,
132-135 |
| e) Públicos: personas y colectivos a quienes se desea influir durante el desarrollo del proyecto. | 93-94, 109-110,
121-124, 247-248 |
| • Afinidad con el interlocutor: capacidad de conectar con un determinado público a partir de intereses comunes. | 98-100, 103, 110, 115,
123-124, 148, 181, 247 |

- **Relaciones con los medios:** ámbito de la comunicación corporativa que se centra en gestionar las relaciones con los medios de comunicación para aprovechar su capacidad amplificadora y movilizadora. 35, 69, 74-76, 85-86, 103-105, 125-127, 149, 153
- **Social media management:** ámbito de la comunicación corporativa que se centra en la gestión de los medios sociales (redes sociales, blogs, etc.) en beneficio de los intereses de una determinada entidad. 105-107, 118, 121, 148, 139, 165-166, 175-176
- **Gestión de percepciones:** empleo de estrategias que favorecen que los públicos construyan una determinada imagen (idealmente positiva) de la entidad que las promueve. 16, 51, 65, 70, 78, 82, 84, 229
- **Efecto boca a boca:** conseguir que alguien explique lo que antes se le ha explicado. 16, 51, 65, 70, 78, 82, 84, 229
- **Captación de atención:** conseguir que un público se muestre receptivo a los mensajes que se le hacen llegar. 16-17, 34, 50, 64
- **Atención al feedback:** tener en consideración la reacción que generan los mensajes que transmitimos a un público. 17, 19-20, 152
- f) **Mensajes:** contenidos que se transmiten a los públicos para conseguir influir en ellos (informarlos, generar ciertas actitudes o propiciar ciertos comportamientos) 87-88, 94-95, 98-101, 106-107, 111-112, 115-116, 118, 124, 129, 159-162, 177-179, 181-183, 223-225, 255-258, 260-262, 267-268, 274-275
- g) **Técnicas:** instrumentos comunicativos que se emplean para que determinados mensajes lleguen a determinados públicos (por ejemplo, una nota de prensa, un discurso, una jornada de puertas abiertas, etc.). 97, 126-127, 221-222

- h) **Calendarización:** parte de la planificación estratégica que consiste en decidir el momento idóneo para el desarrollo de cada una de las acciones por llevar a cabo. 40
- i) **Presupuesto:** parte de la planificación estratégica que consiste en asignar una determinada cantidad de dinero a cada una de las acciones que deben llevarse a cabo y que conllevan un gasto. 34, 135
- **Honorarios en función de resultados:** el cumplimiento o no de los objetivos establecidos condiciona la percepción de los honorarios profesionales. 34-35
- 2) **Pautas conceptuales**
- a) **Definición de crisis:** situación que supone una amenaza real o latente para la pervivencia de una organización o, cuando menos, para el normal desarrollo de las actividades que le son propias 34
- b) **Imprevisibilidad vs. previsibilidad de las crisis:** la previsibilidad de una crisis es directamente proporcional a la intensidad que puede alcanzar en términos de reputación corporativa (exigencia de rendir cuentas por no haberla evitado). 18, 23, 34, 157, 171, 203
- c) **Golden hour:** primera hora que transcurre desde que se dispara la alarma inicial de una situación de crisis, lapso de tiempo en el que la organización habitualmente se lo juega todo en función de su primera reacción. 33
- d) **Social amplification of risk framework (SARF):** la percepción de los riesgos no depende solo de los riesgos objetivos ni de los mensajes acerca de ellos, sino que entre ambos median procesos psicológicos, sociales, institucionales y culturales que magnifican o minimizan dicha percepción. 208-209

- e) **Governance, risk management, and compliance (GRC):** modelo de gestión que comporta la integración de las buenas prácticas directivas (gobernanza) con la gestión del riesgo y el cumplimiento estricto de las normas. 49
- f) **Responsabilidad social corporativa (RSC):** ayuda a las organizaciones a mejorar su reputación, probar su buena voluntad, abrirse al diálogo y establecer alianzas con actores sociales respetados, contribuyendo a evitar las crisis o a salir de ellas relativamente indemnes. 264
- 3) Gestión de riesgos**
- a) **Análisis y evaluación de riesgos:** el departamento de relaciones públicas puede contribuir a las auditorías de riesgos recabando información de los *stakeholders*, aplicando el aprendizaje observacional, empleando la técnica de situarse en el peor escenario posible o monitorizando el entorno virtual. 19
- b) **Minimización y eliminación de riesgos:** la auditoría de riesgos debe ser lo más detallada posible, pero a la hora de atajarlos conviene priorizar los más probables y los más devastadores. 143
- **Issues management (gestión de conflictos potenciales):** herramienta de gestión que permite vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas cuando se detectan sus primeros indicios. 45
- c) **Comunicación de riesgo:** diálogo que se establece entre quienes soportan un determinado riesgo y quienes ostentan cierta capacidad para controlar dicho riesgo. 24, 81, 207-209, 240

4) Preparación para afrontar la crisis

- a) **Manual de crisis:** herramienta de trabajo útil para el comité de crisis, al que aporta pautas de actuación estrictas y orientaciones genéricas para hacer frente a diversos tipos de crisis. 19-20, 24, 53-53, 55, 69, 95-96
- **Actualización del manual de crisis:** el manual de crisis es un documento vivo, dinámico, que debe ser actualizado permanentemente a la luz de los nuevos riesgos detectados, las nuevas prácticas adoptadas y los nuevos aprendizajes derivados de su utilización. 153, 188
- b) **Formación de portavoces:** la formación en comunicación de crisis de la persona explícitamente autorizada para hablar en nombre de la entidad suele vehicularse a través de simulaciones inmersivas. 78, 86, 128, 222-223, 225-226, 230
- c) **Alianzas:** el peor momento para buscar aliados es en plena crisis, y por lo tanto deben haberse construido previamente relaciones sólidas con aquellos actores sociales que nos pueden brindar su apoyo. 97-98, 144, 185-186, 188, 247-248, 253

5) Organización y dinámica de la gestión de crisis (comité de crisis)

- a) **Función del comité de crisis:** el comité de crisis es una forma de organizar la labor de las personas que asumen la máxima responsabilidad en la gestión de la crisis de tal modo que se maximice la efectividad, agilidad y seguridad de dicha gestión. 36, 43-44, 47-48, 59, 70-71, 233
- b) **Composición:** los miembros natos de un comité de crisis son el presidente y el secretario; este último desempeña un papel clave, puesto que es quien se ocupa de convocar y conducir las reuniones del comité, el cual se irá ampliando o reduciendo de acuerdo con las necesidades. 53-54

- **Liderazgo del comité de crisis:** la persona que adopta las decisiones finales, una vez escuchada la opinión de cada uno de los miembros del comité, es el presidente (no hay una democratización de la toma de decisiones, pero sí una prudente escucha). 51-52, 66-67, 70-71, 93
- c) **Compromisos:** ser miembro del comité conlleva asumir estrictamente los compromisos inherentes a esta función: 36, 43, 45, 65-66
 - **Lealtad:** anteponer los intereses corporativos a los propios. 65-66
 - **Disponibilidad:** acudir tan pronto como se nos requiere. 36
 - **Confidencialidad:** no divulgar fuera del comité lo que se discute en su seno. 43
 - **Conformidad (*compliance*):** actuar siempre conforme a norma. 45
- d) **Dinámica:** «reglas del juego» recogidas en el manual de crisis. 53-55
 - **Alerta temprana:** primeros indicios de la crisis antes de que sea conocida ampliamente. 22-22
 - **Puesta en común de la información disponible:** antes de formular propuestas de actuación, es necesario recopilar y compartir toda la información disponible sobre la crisis, sus causas, implicaciones, evolución, etc. 25-26, 35, 36, 77-78, 80-81, 83-84
 - **Updating:** durante la gestión de la crisis, resulta esencial disponer de información permanentemente actualizada. 57-59, 141-142, 155, 167, 186, 189, 190, 211-212, 230
 - **Implicación de los consultores externos:** el secretario tendrá identificados asesores externos de tipo jurídico, científico, comunicativo, seguros, etc., con los que podrá contactar gilmente y ampliar el comité si es preciso. 284

- **Definición de una política comunicativa *ad hoc*:** a partir de cualquier toma de decisión llevada a cabo por el comité de crisis, deben establecerse cuidadosamente las actuaciones comunicativas que la acompañarán. 67-67
- **Comunicación activa:** transmitir mensajes a los públicos relevantes para la organización, con el objetivo de influir en ellos. 146, 218-220
- **Low profile:** actuar de tal modo que la organización pase lo más desapercibida posible. 105
- **No comment:** negarse a comunicar. 48-49, 61-66
- e) **Punto de reunión:** debe estar aislado, ser accesible, ser confortable y resultar coherente. 36, 43-44, 70, 73-74

6) Metodología de análisis de la realidad actual y de la realidad futura

- a) **Función general:** metodología de trabajo más empleada por su probada eficacia en las reuniones de los comités de crisis y que consta de seis pasos: 55, 57, 59, 64, 67-67
- **Paso 1. Análisis de la realidad actual:** cada miembro del comité aporta toda la información disponible relacionada con el asunto que les ocupa y el secretario resume la situación y les pregunta si están de acuerdo con el análisis. 59
 - **Paso 2. Presentación de propuestas estratégicas de actuación:** el secretario solicita a cada asistente una propuesta estratégica para abordar la situación sin opción a las críticas, y posteriormente solicita de manera general alguna propuesta adicional. 61-62
 - **Paso 3. Análisis de la realidad futura para cada una de las propuestas:** el comité de crisis estudia la realidad futura que se deriva de cada una de las estrategias propuestas, y el secretario intenta consensuar las realidades futuras proyectadas y las anota. 62-66

- **Paso 4. Decisión sobre la estrategia que seguir:** teniendo en cuenta la información y consideraciones aportadas por los miembros del comité de crisis, su presidente decide la estrategia que seguir 66-67
- **Paso 5. Definición del plan por seguir:** El presidente del comité de crisis planifica al detalle las acciones por realizar para desarrollar la estrategia seleccionada (acciones, responsables, plazos, fecha y hora de las reuniones de seguimiento). 67
- **Paso 6. Seguimiento del plan:** en las reuniones de seguimiento se procede de forma análoga a la establecida para la reunión inicial, y el presidente del comité de crisis confirma la bondad del plan definido o establece las modificaciones pertinentes. 190-193

7) Recuperación poscrisis

- a) **Función general:** la finalización de una crisis no conlleva el fin de la labor comunicativa asociada a ella: hay que seguir trabajando para paliar, en la medida de lo posible, los efectos más perniciosos para la organización que la ha sufrido. 20, 237
- b) **Escenificación del final de la crisis:** cuando la situación está bajo control, cuando se tiene respuesta para la práctica totalidad de los interrogantes generados por la crisis y cuando los afectados han sido (o están siendo) resarcidos, ha llegado el momento de hacer saber a todos los públicos que la crisis ya es historia. 221-222
- c) **Restablecimiento de la confianza:** requiere pedir disculpas (si se han admitido responsabilidades), dar las gracias (en cualquier caso) y anunciar la vuelta a la normalidad. 20

- d) Restauración de la reputación:** debe partir de un balance de daños que permita determinar los efectos de la crisis en los resultados económicos de la organización, en la sensibilidad social mostrada y en su capacidad de ofrecer resultados valiosos para los públicos estratégicos.

20

ESQUEMA GENERAL

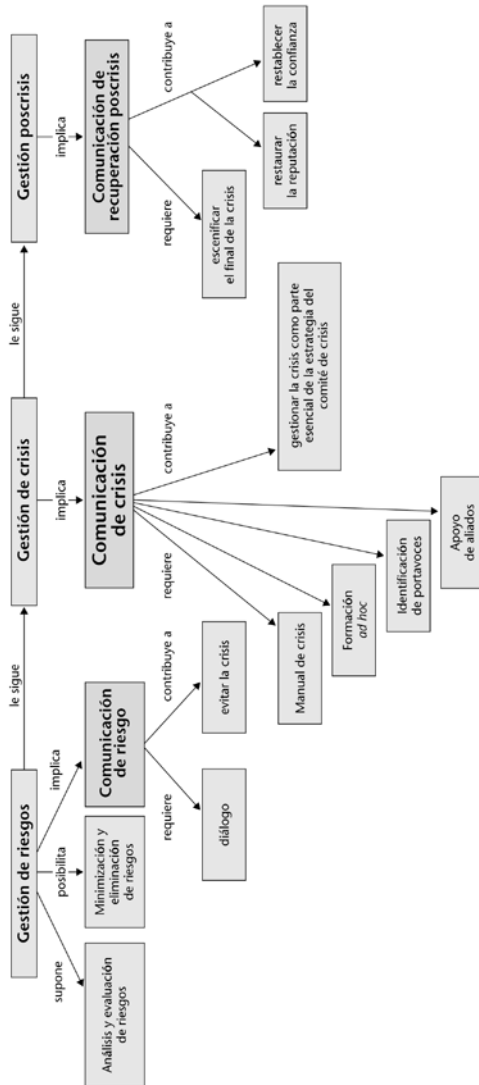


TABLA COMPARATIVA DE LA COMUNICACIÓN DE RIESGO FRENTE A LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

	Comunicación de riesgo	Comunicación de crisis
Quién	Expertos, técnicos, científicos	Autoridades, acusados
Qué	Mensajes controlados y estructurados Mensajes basados en lo que realmente se sabe	Mensajes espontáneos y reactivos Mensajes basados en lo que se sabe y en lo que se desconoce
A quién	Enfoque personal (¿estoy yo dispuesto a asumir el riesgo?)	Perspectiva colectiva (los afectados)
Cómo	Campañas de concienciación a través de los medios Acciones <i>ad hoc</i> en el ámbito local	Declaraciones Comunicados de prensa Discursos Ruedas de prensa <i>Social media management</i>
Cuándo	Posibilidad de futuro A largo plazo	Incidente concreto A corto plazo
Por qué	Para reducir la posibilidad de que ocurra Para implicar	Para explicar responsabilidades y consecuencias de lo ocurrido Para justificar

Fuente: adaptado de la tabla propuesta por Ulmer, R. R.; Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage (pág. 155).

PELÍCULAS, DOCUMENTALES, NOVELAS Y OBRAS DE TEATRO PARA DIVERTIRSE APRENDIENDO

Películas

Berthe, Frédéric (2013). *Silences d'État*. Francia.

Green, David Gordon (2015). *Expertos en crisis (Our Brand Is Crisis)*. EE.UU.

Levinson, Barry (1997). *La cortina de humo (Wag the Dog)*. EE.UU.

Reitman, Jason (2005). *Gracias por fumar (Thank You for Smoking)*. EE.UU.

Documentales

Boynton, Rachel (2005). *Our Brand Is Crisis*. EE.UU.

Buerk, Michael (1999). *Tobacco Wars*. Reino Unido.

< <https://freedocumentaries.org/documentary/bbc-tobacco-wars-lighting-up-episode-1> >

Kenner, Robert (2014). *Merchants of Doubt*. EE.UU.

<<https://thoughtmaybe.com/merchants-of-doubt/>>

UnderOccupation.com (2007). *Toronto G20 Exposed*. Canadá.

<<https://freedocumentaries.org/documentary/toronto-g20-exposed>>

Novelas

Beinhart, Larry (1993). *American Hero* (también conocida como *Wag the Dog: A Novel*).

Buckley, Christopher (1994). *Thank You for Smoking*.

Obras de teatro

Ibsen, Henrik (1883). *Un enemigo del pueblo*. (*En folkefiende*).

SOBRE EL AUTOR



Ferran Lalueza es profesor de comunicación corporativa y de *social media management* en la Universitat Oberta de Catalunya. Ha sido *senior associate* en la agencia de relaciones públicas Burson-Marsteller, donde se especializó en comunicación de crisis y vivió en primera persona algunas de las experiencias que ahora novela en su primer libro de ficción. En el ámbito audiovisual ha recibido, entre otros, el Premio a la Creación de Guiones de Largometraje, otorgado por la Institució de les Lletres Catalanes, y el Premio

de Guion Radiofónico Eduard Rifa, otorgado por Ràdio Associació de Catalunya.

El Fresh Air & Rock Music Festival (FARM Fest) es un macroconcierto que congrega cada año a más de veinte mil espectadores en Valldellars, un idílico paraje pirenaico. Tres días de diversión, armonía con la naturaleza y *buenrollismo* para disfrutar de las estrellas más rutilantes de la escena musical internacional. Bonito, ¿verdad? Pues la pasada edición del festival podría ser la última a causa de su desolador balance: actos vandálicos, acampadas ilegales, graves accidentes de tráfico, montañas de desperdicios esparcidos por doquier, robos a mansalva, peleas a navajazos y brutales agresiones.

El experto en comunicación de crisis Blai Mur, un auténtico *apagafuegos*, asume el reto de parar el golpe, reflotar la reputación del FARM Fest y asegurar su continuidad futura. Sin embargo, la lucha más feroz es la que debe librar contra sus propios demonios, que bailan en su alma al son de la balada de amor más triste de la historia de la música *country*.

¿QUÉ ES UNA NOVELETTE?

Un manual en forma de novela

- Historia con una trama emocionante
- Términos clave destacados en negrita
- Índices para aprender y para localizar temas
- Mapa conceptual
- Bibliografía literaria

Con la novelette *The show must go on* aprenderás sobre...

COMUNICACIÓN DE CRISIS Y DE RIESGO

Una iniciativa universitaria de Oberta Publishing para disfrutar y aprender.



COMUNICACIÓN

