

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS. ESTUDIO DEL CASO DE LA HUELGA DE LA JUSTICIA GALLEGA.

Management and communication in crisis situations. Study of the Galician justice strike case.

BIEITO CAMBEIRO

Universidad de Santiago de Compostela

bieito.cambeiro@rai.usc.es

ANTÓN LOSADA

Universidad de Santiago de Compostela

antonio.losada@usc.es

Resumen: La gestión de crisis es un campo de trabajo al que cada vez más organizaciones, conscientes de la necesidad de atender a estas situaciones especiales, prestan atención. El presente estudio tiene como intención realizar un análisis general de la gestión de crisis y examinar el caso concreto de la crisis de la justicia gallega. Se realiza una aproximación a los estudios de Augustine y se completa con entrevistas a actores implicados en la crisis de estudio para entender cuáles son los principales elementos a los que hay que prestar atención para la gestión de crisis y ver cuáles fueron los aciertos y errores del Gobierno gallego.

Abstract: Crisis management is a field of work to which more and more organizations, aware of the need to attend to these special situations, pay attention. The intention of this study is to carry out a general analysis of crisis management and to examine the specific case of the Galician justice crisis. An approach to Augustine's studies is carried out and is completed with interviews with actors involved in the study crisis to understand what are the main elements to pay attention to in crisis management and analyse the successes and the mistakes of the Galician government.

Palabras clave: gestión de crisis, comunicación política, conflicto laboral, crisis.

Keywords: crisis management, political communication, labor conflict, crisis.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, especialmente después de la crisis financiera de 2008, resulta normal ver en todos los medios de comunicación, casi a diario, el término “crisis”, lo que le ha hecho perder parte de su sentido. Partiendo de la premisa de que las crisis son situaciones excepcionales, entendemos que existe una confusión o mal uso del término y que se está empleando para referirse a simples problemas o incertezas.

Abundan hasta la exuberancia los debates sobre qué es una crisis, cómo se pueden clasificar o, como es lógico, cómo se pueden y deben gestionar. A lo largo de este artículo realizaremos una aproximación teórica a la gestión de crisis y aplicaremos los modelos al análisis de un caso concreto de estudio: la crisis de la Justicia en Galicia. Así, por un lado, se incluye un estudio teórico de la crisis y, por otro, se investiga y analiza la gestión por parte de la Xunta de Galicia del conflicto surgido entre el Gobierno autonómico y los trabajadores y las trabajadoras de la Administración de Justicia gallega durante los años 2017 y 2018.

Los motivos que llevaron a la elección de este caso de estudio residen en el gran número de actores participantes y las relaciones entre sí, la extraordinaria duración de 114 de la huelga indefinida convocada por un sector de trabajadores sin movilizaciones históricas y, en tercer lugar, porque la paralización tenía consecuencias en el día a día de la ciudadanía y no se limitaba a un problema “laboral” entre empleado y empleador.

Así pues, en la parte más teórica, el presente artículo nace de un estudio previo de las gestiones de crisis tanto en lo que afecta a la gestión pura de estas situaciones especiales como en lo referente específicamente a la comunicación. Después de una revisión de la literatura se optó por manejar una adaptación del modelo de gestión de crisis propuesto por Norman R. Augustine en su capítulo en la obra *Gestión de crisis* (2001) con el objetivo de trabajar con un marco simple, pero a la vez completo para analizar las crisis en abstracto y trasladar la teoría a los casos concretos.

Para el análisis del caso de estudio se procedió a realizar una tarea investigadora conducente a la obtención de los datos para el posterior análisis. En primer lugar se hizo una recopilación de la información publicada en los medios de comunicación (especialmente en medios de comunicación gallegos digitales) para tener una primera visión global de la situación, elaborar un cronograma de los hechos e identificar a los actores implicados. Posteriormente se procedió a entrevistar a representantes de los principales actores intervinientes en el caso de estudio.

2. LA CRISIS Y SU GESTIÓN

Definir el término crisis resulta complejo porque cada área de conocimiento - incluso se podría decir que cada autor- tiene su propia definición (Sánchez, 2006), por este motivo resulta más interesante definir cuales son los principales rasgos característicos que definen

las crisis.

Una de las principales características a destacar en las situaciones de crisis es la urgencia y la falta de tiempo para tomar decisiones ante una amenaza o un hecho potencialmente dañino (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007; Marín, 2005; Losada, 2010).

Otra de las singularidades que tienen las crisis es la previsibilidad o la falta de la misma. En este sentido es necesario indicar que Losada (2010) afirma que las crisis son previsibles porque las organizaciones son conscientes de que pueden darse y, aunque sean situaciones excepcionales e inesperadas, pueden preparar los medios para, incluso, convertirlas en oportunidades.

Es necesario indicar también que Marín (2005) indica que otras de las características de las crisis son su trascendencia mediática y la existencia de diversas fuentes de gestión.

Augustine (2001) explica que en la gestión de las crisis existen seis etapas diferenciadas a saber: (i) evitar la crisis, (ii) prepararse para gestionar la crisis, (iii) darse cuenta de la crisis, (iv) contener la crisis, (v) resolver la crisis y (vi) conseguir beneficios de la crisis.

Adaptando el modelo Augustine, el primer escalón al que se enfrentan las organizaciones es (i) anticipar la crisis. Hay que tener en cuenta que la seguridad total es una quimera y que en cualquier momento es posible que se produzca un error, un accidente o una situación de emergencia (Marín, 2005) pero es necesario reducir al mínimo los riesgos de que esto ocurra.

Marín (2005) indica que las tres acciones que son necesarias para evitar los daños son vigilar el entorno -destacando la creación de la célula de vigilancia que permita controlar los principales riesgos-, anticipar acciones estratégicas y formar al personal.

En todo caso es necesario (ii) prepararse para la crisis por si no se pudo evitar o no se prestó suficiente atención para hacerlo. En este punto es clave elegir los mandos que dirigirán durante la crisis, seleccionar y comprobar la eficacia de las vías de comunicación y elaborar un plan para gestionar las consecuencias que se producirán cuando llegue la crisis (Augustine, 2001).

Uno de los momentos más complejos en la gestión de las crisis es (iii) entender la existencia de la misma porque las personas responsables se suelen centrar en cuestiones técnicas y no prestan la suficiente atención a otros elementos. Es necesario atender a las señales pero también tener en cuenta una serie de criterios que deben estar predefinidos. Aún así esto tampoco es la solución perfecta porque puede existir una interpretación errónea de los indicios (Augustine, 2001). Además de las limitaciones personales, es necesario hacer

referencia a que existen limitaciones dentro de las organizaciones que hacen muy difícil reconocer que se está ante una crisis (Boin et al., 2007).

Así las cosas, para percatarse de las situaciones de crisis es necesario tener en cuenta la percepción que terceros pueden tener de la situación y recopilar toda la información disponible, contando con los datos de los que dispongan los individuos que integren las organizaciones pero, en la medida de lo posible, contar también con la ayuda de investigadores independientes. (Augustine, 2001).

Siendo conscientes de que se está en una situación de crisis es preciso (iv) contenerla. Augustine (2001) hace un paralelismo con la medicina para explicar qué en esta fase es necesario cortar la hemorragia, haciendo una clasificación de los problemas a los que hay que hacerle frente.

De la misma manera que era necesaria información para percatarse de la existencia de una crisis, para contenerla es necesario recabar toda la información posible y saber trasladarla. En este punto es preciso tener en cuenta que es imprescindible mantener la credibilidad, para ello hay que tener un equipo especializado, con un solo portavoz -que sea una autoridad dentro de la organización- y dar la información de manera directa evitando, en la medida de lo posible, que los principales afectados sean conocedores de la misma a través de los medios de comunicación (Augustine, 2001).

Realizados con mejor o peor resultado los pasos anteriores, es necesario (v) resolver la crisis. Este punto tiene dos elementos esenciales: la velocidad y el relato. La importancia de la velocidad en la resolución de las crisis es evidente, pero la construcción del relato es indispensable para gestionar de forma exitosa una crisis. Losada (2010) indica que lo importante no es tener o no razón, sino que la opinión pública quede satisfecha del resultado obtenido, para lo que es necesario presentar una historia verídica, reduciendo la incertidumbre y explicando causas y consecuencias (Boin et al., 2007). Por lo tanto, para indicar cuando acaba una crisis es necesario recuperar el control de la situación pero hacerlo con un relato que satisfaga a la opinión pública.

“La etapa final en la gestión de la crisis consiste en aprovechar la abundancia de limones para prepara limonada” (Augustine, 2001). De esta forma sintetiza el autor uno de los beneficios que se tiene de las crisis y es que es posible recoger todo el conocimiento aprendido, analizar las decisiones tomadas y mejorar para el futuro. En este punto, además, es preciso elaborar -o consolidar- el relato propio y comenzar a recuperar la confianza y la credibilidad de la organización.

Augustine (2001) afirma que existe un elemento esencial en la gestión de crisis que es la suerte. No se puede emplear como una excusa, pero es necesario tener en cuenta que

existen elementos que no pueden controlarse por el individuo y que afectan al resultado de la gestión.

Tabla 1. Resumen de la gestión de crisis.

Etapas	Principales características
Anticipar la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el entorno - Anticipar acciones estratégicas - Equipos de gestión, plan de gestión y formación - Vías de comunicación
Entender la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios técnicos, indicios e interpretación correcta - Percepción de terceros - Recopilar información - Investigador independiente
Contener la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación de problemas - Credibilidad - Equipo especializado y portavoz único - Comunicación directa
Resolver la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Relato propio
Aprovechar la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las decisiones tomadas - Elaborar/consolidar el relato - Recuperar la confianza/credibilidad *La suerte como elemento a tener en cuenta

Fuente: Elaboración propia

3. CASO DE ESTUDIO: LA EVOLUCIÓN DE LA CRISIS DE LA JUSTICIA EN GALICIA

Antes de comenzar es preciso señalar por qué el caso de estudio es catalogado como una crisis. Una situación de crisis requiere la concurrencia de una amenaza real y directa, la percepción general de incertidumbre respecto a las consecuencias de la misma y el convencimiento de la urgencia de adoptar decisiones que impidan la concreción de esa amenaza. En el caso de la huelga de la Justicia en Galicia existen amenazas reales a las que es urgente hacerles frente. Por un lado existe la paralización parcial durante un tiempo indeterminado de un sistema judicial que afecta directamente a la vida de un buen número de ciudadanos, que lleva sufriendo recortes durante los últimos años y, por el otro lado, el Gobierno puede verse perjudicado, tanto en el apoyo electoral que tiene como en el aumento de demandas por parte de otros grupos de trabajadores. La urgencia es clara, con el paso de los días los problemas se agravan, el número de causas que no se tramitan es mayor y consecuentemente aumenta también el colapso. Además, el Gobierno autonómico va perdiendo paulatinamente el control comunicativo de la situación.

Esta situación deviene en una incertidumbre porque la ciudadanía percibe que puede

llegar a afectarles directamente y la información que reciben a lo largo de las semanas que dura la huelga incrementa esa sensación. La prolongación en el tiempo del conflicto hace que la sensación de urgencia y la necesidad de hacer algo para evitar una amenaza cada vez más inminente vaya también en aumento. Otro elemento para tener en cuenta reside en que, desde un primer momento, existen actores que encuentran en la crisis de la justicia una oportunidad política y otros que perciben la posibilidad de que las demandas de los trabajadores de la Justicia puedan extenderse a un mayor número de empleados públicos.

Cronológicamente, el caso de estudio se puede dividir en tres momentos. Un primer momento de conflicto que abarca desde los primeros paros y huelgas periódicas hasta el inicio de la huelga indefinida. Un segundo periodo que termina con la votación que evidencia la ruptura del Comité. Y un último periodo que concluye con la finalización de la huelga por parte de los sindicatos que aún la mantenían.

El primer periodo se inicia el día 6 de noviembre cuando se producen las primeras asambleas de trabajadores de la Justicia gallega y el día 8 se convocan las primeras concentraciones y los paros de los días 1 y 13 de diciembre, pudiendo desencadenar en una huelga indefinida.

A la par que se producen los paros, en el Parlamento de Galicia se aprueban, los días 5 y 19 de diciembre, por unanimidad, dos Proposiciones No de Ley en las que se recogen las demandas sindicales.

Mientras, se producen una serie de negociaciones en las que el Gobierno autonómico cambia el interlocutor y aduce limitaciones legales como barrera para las subidas salariales.

Finalmente, se convoca una huelga indefinida que comenzará el día 7 de febrero.

El segundo periodo se inicia el mismo día 7 de febrero con el comienzo de la huelga indefinida. Desde entonces se producen movilizaciones en todas las ciudades de Galicia, dos grandes manifestaciones en Santiago de Compostela -el 24 de febrero y el 7 de abril- e incluso una acampada de trabajadores a las puertas de la sede de la Xunta de Galicia en San Caetano (Santiago de Compostela).

Durante esta etapa el Presidente de la Xunta trató de mostrar a los partidos de la oposición como incendiarios y culpables de una politización del conflicto y cuando la crisis ya estaba avanzada llegó a indicar que los trabajadores estaban siendo utilizados tanto por los sindicatos como por la oposición política. Mientras tanto, el Gobierno seguía negociando cambiando a su interlocutor hasta que finalmente es el Vicepresidente el que asume el control de la situación. Paulatinamente la Xunta fue cediendo ante alguna de las demandas del Comité pero cambió el argumento legal por otro de carácter económico como impedimento para no asumir las pretensiones sindicales. Existen distintos momentos críticos pero el día clave es el 18 de abril cuando después de una reunión que acaba sin acuerdo el Vicepresidente anuncia que existía un preacuerdo con cuatro sindicatos que representan al 60% de los trabajadores y que se rompió por presiones de los otros sindicatos.

El día 27 de abril el personal de la Justicia vota sobre dicho preacuerdo con la Xunta y se produce el fin de este periodo de la crisis. Durante la jornada se produjeron múltiples incidentes y se mostró públicamente las tensiones internas del Comité. Finalmente, el resultado de la votación fue negativo con alrededor de un 53% de los votos.

En último lugar, durante el tercer periodo la Xunta ya había reconducido el conflicto y controlado en cierta medida la situación. Así, el 8 de mayo se suspende la huelga y el 23 se firma un acuerdo con los sindicatos SPJ-USO, UGT y CCOO. El conflicto se cierra totalmente el 1 de junio cuando el resto de sindicatos que seguían conformando el Comité desconvocan la huelga.

Antes de analizar la gestión presentamos una matriz en la que figuran los principales actores y sus demandas:

Tabla 2. Actores implicados. Elaboración propia.

ACTOR(ES)	PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
Xunta de Galicia	Salarios excesivos	No huelga y negociación	Acuerdo “barato” Evitar desgaste político
Director General de Justicia	Salarios excesivos	Negociar siendo reconocido por el Comité	Mantener su autoridad
Comité	No negociación	Negociar	Mejoras laborales
SPJ-USO, UGT, CSIF-F y CCOO	Oferta insuficiente	Negociar	Mejoras laborales
CUT, STAJ y CIG	Oferta insuficiente	Negociar	Mejoras laborales
Grupo parlamentario PP	Partidismo	No huelga y negociación	Acuerdo “barato” Evitar desgaste
Grupos parlamentarios oposición	Autoritarismo Xunta	Aplicación del acuerdo parlamentario por la Xunta	Éxito mejoras Desgaste al PP

Fuente:Elaboración propia.

Aplicando el esquema explicado anteriormente se puede afirmar que la Xunta no fue capaz de evitar la crisis de la Justicia porque existieron paros y declaraciones de los sindicatos que hacían previsible la convocatoria de la huelga indefinida. La práctica totalidad de los entrevistados así lo confirman, por ejemplo, Valeiras, representante la CUT, indicó que desde septiembre habían entrado en contacto con la Xunta e informaron de que se iban a movilizar; o González, representante de la UGT, expresó que “*durante muchos años se está denunciando la falta de medios*” .

Sin embargo, Prado, diputada del PP, dijo en la entrevista realizada que *“las reivindicaciones parecían indicar que -los sindicatos- no estaban dispuestos a llegar a acuerdos”* y que *“la crisis no podía evitarse porque estaba previsto hacer la huelga intensa y dura para que algún sindicato demostrase que tenía la fuerza y la capacidad de poner a la Xunta contra las cuerdas”*. Esto nos puede indicar que el Gobierno bien interpretó erróneamente los indicios bien pensó, simplemente, que no era evitable.

Sea como fuere, la Xunta no estaba tampoco *preparada para la crisis*. La diputada socialista Vilán indicó, en relación con el punto anterior, que *“no estaban preparados porque no esperaban que los trabajadores de la Justicia se movilizasen como se movilaron”*.

El Gobierno autonómico no estaba preparado para gestionar esta crisis porque por un lado los responsables del que debiera ser el equipo de coordinación -al menos los de máxima responsabilidad- como eran el Vicepresidente (que tenía encomendadas las responsabilidades de Justicia) y el Director General de Justicia tenían incluso declaraciones contradictorias y, por otro lado, se decretaron unos servicios mínimos cuyo contenido fue duramente criticado y aumentaron el conflicto porque situaban a los trabajadores en una situación de crispación mayor. En este sentido, Freixedo, representante de la CIG, indicó que *“el servicio de atención a la víctima y al ciudadano quedó excluido de los servicios mínimos, si eso para la Administración era normal, después que no critiquen cuando estén cerrados esos servicios”*.

El Gobierno se enfrentaba a una crisis que no evitó y para la que parece que no estaban preparados. Resulta difícil decir que la entendieron o no, pero González (UGT) nos confirmó que la Xunta había entendido las reclamaciones *“pero de cara a la opinión pública simplificó el problema”*.

Entendido o no, lo cierto es que la Xunta cometió un error cuando no negocia las condiciones que indica el Comité aludiendo a una imposibilidad legal para posteriormente decir que es económicamente imposible realizar las subidas salariales, pero no ilegal.

En esta situación el Gobierno tenía que contener la crisis, frenar la hemorragia, y esto sí que fue bien hecho por la Xunta, evitando que las demandas del personal de Justicia fuesen entendidas como propias por parte de otros trabajadores públicos.

Prado (PP) explicó que de recogerse las propuestas para Justicia *“hay que hacer las mismas modificaciones para el Sergas, para Educación y para otros colectivos; lo que supondría un desajuste en las cuentas autonómicas importantísimo”*. En el mismo sentido, Vilán (PSdeG) indicó que uno de los problemas de la Xunta era que si los trabajadores *“pacíficos”* de la Justicia conseguían sus demandas *“mañana bien los de Educación, los de Sanidad y los siguientes. Entonces (el Vicepresidente) utilizó la técnica del desgaste”*.

Y efectivamente existió un desgaste, que se hizo evidente cuando empezó a circular un audio de un representante sindical que decía que era necesario parar la huelga durante unos días para negociar. Freixedo (CIG) criticó que *“no existió unidad de acción sindical*

porque había negociaciones entre algunos sindicatos con la Administración, que de saber que ya existían acuerdos al mes de iniciarse la huelga las cosas serían distintas"; poniendo en evidencia la estrategia de la Xunta de negociar de forma paralela al Comité.

Pero el desgaste también fue sufrido por una Administración que sufrió los principios de austeridad tras la crisis económica y que con el paso del tiempo no fue capaz de controlar la información que llegaba a la ciudadanía.

En lo referente a la comunicación existió también un error claro: no existía un único portavoz. Durante el conflicto se posicionaron tanto el Presidente como el Vicepresidente y el Director General de Justicia. Aún de existir una estrategia clara, existían diferencias y esto hizo que existiese más confusión que finalmente se atajó asumiendo el Vicepresidente el peso de las negociaciones.

Para saber si supo el Gobierno resolver la crisis hace falta analizar por un lado la rapidez y por otro el relato. En lo referente a la rapidez, la Xunta había sido perjudicada desde que se convocó la huelga indefinida y empleó su larga duración porque en palabras de Vilán *"la huelga indefinida no se puede mantener mucho en el tiempo porque acaba minando a los trabajadores"*.

En cuanto a la elaboración de un relato convincente la Xunta no tuvo un relato único durante toda la crisis. Es cierto que siguiendo la estructura narrativa clásica siempre la Xunta se presentó como "los buenos" frente a "los malos" encarnados por los sindicatos y los partidos de la oposición, que estaban perjudicando a la sociedad y a los propios trabajadores de la Justicia que en cierta medida estaban siendo engañados. El principal objetivo era contrarrestar el relato de los trabajadores convencer a la sociedad, algo que no fue conseguido como se pudo comprobar en el apoyo social y político que tuvieron las manifestaciones de los trabajadores.

De todas formas, este relato tuvo dos hechos que lo pusieron en peligro: el apoyo del grupo parlamentario popular a las demandas de los trabajadores y el cambio argumentativo de la imposibilidad legal a la imposibilidad económica.

La primera cuestión era fácilmente superable ya que el apoyo se dio a una Proposición No de Ley y además de no ser de obligado cumplimiento, la Xunta tenía que respetar los límites de gasto existentes. La cuestión del cambio del motivo de imposibilidad, que ponía en duda la verdadera voluntad negociadora, se salvó gracias a los enfrentamientos internos del Comité que permitieron un acuerdo entre unos sindicatos y la Xunta.

Finalmente, el relato consolidado y compartido por el Gobierno tenía la siguiente estructura:

La Xunta de Galicia negoció con responsabilidad y sensatez sin poner en riesgo sus cuentas mientras que unos sindicatos que representaban al 40 % del personal bloqueaban el pacto apoyados por los partidos de la oposición que querían desgastar al Gobierno. Este

bloqueo perjudicó a la ciudadanía pero también a los propios trabajadores que estaban siendo manipulados y seguían en huelga por la irresponsabilidad de unos sindicatos.

Por otro lado, la Xunta contaba con aliados entre los que destacaban aquellos trabajadores que responsablemente apostaron por un acuerdo y se enfrentaron a unos sindicatos que simplemente buscaban defender sus propios intereses.

No podemos saber con certeza si el Gobierno aprendió alguna lección. Será necesario esperar a que se repita una situación similar a la vivida. Sin embargo, algunas de los aprendizajes que se pudieron obtener son los siguientes:

- Ante un conflicto laboral debe negociarse y en ningún caso minusvalorar la capacidad de movilización de los trabajadores.
- La duración de la huelga indefinida es un arma de doble filo.
- La negociación con sindicatos fuera del marco del Comité y el apoyo de organismos ajenos como los Colegios Profesionales son claves para el éxito de la gestión.
- Es necesario dar información simple y clara a través de un único portavoz y prestar atención a qué información llega a través de los medios de comunicación.

Tabla 3. Resumen de la gestión de crisis de la justicia. Elaboración propia.

Etapas	Principales aciertos y errores
Anticipar la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación errónea de indicios - Asunción de que la crisis no era evitable – negociación inútil - No parecían existir equipos de gestión coordinados - No había una planificación estructuralmente lógica de los servicios mínimos
Entender la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Entendieron pero simplificaron la crisis - Emplearon un argumento incorrecto para aplacar la crisis
Contener la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Existió una estrategia - Errores comunicativos y falta de un portavoz único -Asunción de las responsabilidades de la negociación por el Vicepresidente
Resolver la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - La duración de la huelga indefinida fue usada por la Xunta en su favor - Al final existió un relato creíble, adaptándose a las circunstancias de cada momento.
Aprovechar la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario negociar y no minusvalorar a los trabajadores - La huelga indefinida es un arma de doble filo - La negociación bilateral y con otros actores es importante - Comunicación directa a través de un portavoz único

4. CONCLUSIONES

Hemos ofrecido una revisión de la literatura sobre gestión de crisis e identificado cuáles son los principales elementos que toda organización que atravesase o que se vea afectada por una circunstancia excepcional de estas características ha de tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

En primer lugar, resulta imprescindible anticipar los escenarios, pero la dificultad estriba en que anticipar suele implicar asumir la posibilidad de contemplar escenarios muy difíciles y sobre todo extraordinariamente costosos. Los gestores son habitualmente conscientes de la necesidad de disponer todos los medios precisos para evitar que una situación peligrosa o conflictiva desemboque en una situación crítica pero deben hacerlo sometidos a la presión de los enormes costes que suele acompañar prevenir los escenarios más complejos, en un entorno donde la mayoría tiende a descartar precisamente la posibilidad de los mismos.

Esta tesis hace que resulte vital contar con un sistema de alarmas e indicadores fiable que permitan anticipar de manera realista la evolución de una crisis y equilibrar prevención y costes de una manera que pueda ser entendida como racional por la sociedad. En el caso estudiado se aprecia como la Xunta de Galicia no fue consciente de que las reclamaciones de los trabajadores, en un clima general de recuperación económica después de la gran crisis iniciada en el 2008, no podían ser tratadas empleando el relato de la austeridad.

En el caso de las administraciones públicas, resulta interesante hacer hincapié en que las herramientas de control de crisis y las propias estructuras organizativas de los entes públicos hacen muy compleja la gestión de crisis y por lo tanto resulta más necesario que nunca el estudio de nuevas estrategias y herramientas que permitan anticiparse a las crisis propias del siglo XXI. Las viejas soluciones basadas en las ideas de “comando y control” funcionan cada vez peor, llegando a convertirse incluso en parte de la crisis.

En segundo lugar destaca la importancia de la rapidez a la hora de resolver la crisis. Uno de los elementos esenciales para gestionar de manera exitosa las crisis radica en clarificar la información que se traslada y convertir el relato de la administración en el relato de referencia para la sociedad. Las administraciones públicas han perdido capacidad de resistencia en un conflicto prolongado, como consecuencia de los años de recortes y austeridad, y han ido perdiendo la vieja capacidad de control de la información, una pérdida acelerada por la crisis de credibilidad de los medios de comunicación convencionales. En el caso de estudio resulta evidente como, a pesar de tener el control mediático convencional, la Xunta no es capaz de imponer su relato al relato de los trabajadores en la percepción social mayoritaria; en parte porque el paso del tiempo desgastó su resistencia y le impuso cambios de relato contradictorios, pero sobre todo porque el flujo de información ya no puede ser controlado por la Administración.

En tercer lugar destaca la importancia de la comunicación y los medios de los que disponen los Gobiernos para hacerle frente a las situaciones de crisis. El recurso a campañas masivas en los medios tradicionales para contraponer la supuesta defensa del interés

general frente a intereses particulares, o el uso de la ciudadanía como “escudo” frente a las movilizaciones y protestas sociales, resultan herramientas que funcionan cada vez peor en la gestión de las crisis. De la misma manera que era necesario repensar los medios de prevención y el sistema de alertas para prevenir la crisis, se hace indispensable estudiar, partiendo de la importancia de la comunicación, cuáles son los medios y los relatos que deben utilizar las administraciones y los gobiernos para convertir su relato en el relato de referencia en futuras crisis.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AUGUSTINE, N. R. (2006) “Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar”. En *Gestión de la crisis* (pp.7-42). Bilbao: Harvard Business Review. Deusto.
- BOIN, A., HART, P., STERN, E. Y SUNDELIUS, B. (2007). *La política de la gestión de crisis. el liderazgo público bajo presión*. Madrid: INAP.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- MARÍN CALAHORRO, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales*. Madrid: Fragua.
- SÁNCHEZ CALERO, M. L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid: Fragua.

ANEXO I
Tabla 5. Cronograma

FASE	FECHA	ACONTECIMIENTO
Conflicto (antecedentes de la crisis)	6/11/2017	Primeras asambleas de trabajadores
	8/11/2017	Anuncio de concentraciones y dos jornadas de huelga
	16/11/2017	Primeras concentraciones El <u>Vicepresidente</u> de la Xunta alude “limitaciones legales” para la subida salarial
	1/11/2017	Primer día de huelga
	5/12/2017	El Parlamento aprueba por unanimidad la PNL que asume reclamaciones sindicales
	7/12/2017	Reuniones sin acuerdo entre el Comité de huelga y el <u>Director Xeral</u> de <u>Xustiza</u>
	12/12/2017	
	13/12/2017	Segundo día de huelga
	19/12/2017	El Parlamento aprueba por unanimidad una moción con las reclamaciones laborales del Comité
	19/01/2018	Reunión sin acuerdo entre el Comité y el <u>Directo Xeral</u> de Función Pública
	25/01/2018	Tercer día de huelga
	29/01/2018	La Xunta publica en la <i>intranet</i> de Justicia una instrucción que suspende los días de asuntos propios y vacaciones durante el mes de febrero
	Crisis	7/2/2018
12/2/2018		Reunión sin acuerdo del Comité con los <u>Directores Xerais</u> de <u>Xustiza</u> y de Función Pública
15/2/2018		Manifestaciones en las 7 ciudades
19/2/2018		Reunión de 9 horas sin acuerdo del Comité con los <u>Directores Xerais</u> de <u>Xustiza</u> y de Función Pública
21/2/2018		El Comité exige que se retire de la mesa de negociación al <u>Director Xeral</u> da Función Pública
24/2/2018		Manifestación en Santiago de Compostela (aprox. 2.000 personas)
28/2/2018		El <u>Vicepresidente</u> se propone como negociador si se suspende la huelga
6/3/2018		El <u>Vicepresidente</u> afirma en el Parlamento que la mayoría de los sindicatos quiere poner fin a la huelga
10/3/2018		Reunión que acaba sin acuerdo y en la que la Xunta propone mejoras hasta el momento “inasumibles”
13/3/2018		En asambleas, los trabajadores deciden continuar con la huelga
19/3/2018		Reunión sin acuerdo y la Xunta da por rotas las negociaciones
26/3/2018		Reunión sin acuerdo y la Xunta da nuevamente por rotas las negociaciones
7/3/2018		Manifestación en Santiago de Compostela
12/4/2018		El <u>Presidente</u> de la Xunta afirma que los trabajadores están siendo utilizados por sindicatos y partidos políticos
18/4/2018		Reunión sin acuerdo. Tras ella el <u>Vicepresidente</u> hace pública la existencia de un preacuerdo con 4 sindicatos.
19/4/2018		El <u>Vicepresidente</u> afirma que existe un preacuerdo con los sindicatos que representan al 60% del personal que se rompió por las presiones de los otros sindicatos.
27/4/2018		Votación sobre el preacuerdo con mayoría del “no” (53%)
Tras la ruptura del Comité	8/5/2018	Primera suspensión de la huelga
	23/5/2018	Acuerdo entre la Xunta con SPJ-USO, UGT y CCOO
	1/6/2018	Fin de la huelga

ANEXO II

Entrevistas realizadas

Para la realización de la presente investigación se hicieron un total de 8 entrevistas a representantes de los actores implicados en la crisis de la Justicia de Galicia. Las entrevistas fueron realizadas durante los meses de mayo y julio de 2018. Esta limitación temporal es importante porque se produjeron después de la ruptura del Comité y es un momento en el que todos disponían de información reciente, se podía dibujar como se iba a canalizar la situación y a su vez valorar la gestión de la crisis.

Se realizaron entrevistas a miembros de las dos “facciones” que conformaban el sindicato, algo relevante porque la existencia de posiciones diferenciadas sobre las negociaciones hacían imprescindible contar con entrevistas a representantes de ambos sectores.

También se realizaron entrevistas a miembros de los cuatro grupos parlamentarios pero no fue posible tener ninguna reunión con representantes del Gobierno autonómico. Se intentó a través de Vicepresidencia y de la Dirección Xeral de Xustiza, pero no se pudo contactar con ningún responsable en la gestión de la crisis. Este hecho, sin embargo, entendemos que fue superado a través de dos vías. En primer lugar, a través de las declaraciones públicas realizadas a lo largo del periodo de estudio y, en segundo lugar, por la información obtenida del resto de entrevistas, especialmente de la realizada a la representante del grupo parlamentario del Partido Popular -grupo con mayoría absoluta en el Parlamento y que sostenía al Gobierno-.

El formato de todas las entrevistas era el de entrevista semi-estructurada. La primera parte de la misma consistía en una valoración global del conflicto y de la gestión del mismo para, posteriormente, conocer más datos a través de las preguntas propuestas en el modelo de Augustine (2001) dejando que sean los entrevistados quienes indicasen cuales eran los principales hechos y profundizando en aquellos novedosos y que no constasen en prensa o aportasen una visión propia y diferenciada.

A continuación se hará una relación de las entrevistas realizadas para la elaboración de la presente investigación diferenciando entre organizaciones sindicales y partidos políticos:

- Organizaciones sindicales

Tabla 4. Relación entrevistas Comité.

Entrevistado	Sindicato	Cargo/Responsabilidad	Fecha	Presencial/telefónica	Hora	Duración
Enrique Araújo	STAJ	Secretario General Territorial de Galicia de STAJ	18/07/2018	Telefónica	18:10 h	8:35 mins
Pablo Valeiras	Alternativa da Xustiza-CUT	Miembro del Comité	18/07/2018	Telefónica	18:15 h	14:57 mins
Manuel González	UGT	Miembro del Comité	18/07/2018	Telefónica	10:00 h	12:25 mins
Óscar Freixido	CIG	Miembro del Comité	19/07/2018	Telefónica	10:00 h	23:30 min

Fuente: Elaboración propia.

- Partidos políticos

Tabla 6. Relación entrevistas grupos parlamentarios.

Entrevistado	Formación política	Cargo/Responsabilidad	Fecha	Presencial/telefónica	Hora	Duración
Luis Villares	En Marea	Diputado, portavoz, miembro de la Comisión 1**	09/05/2018	Presencial, despacho personal en el Parlamento de Galicia	12:00 h	12:58 mins
Patricia Vilán	PSdeG-PSOE	Diputada, Secretaria de la Comisión 1**	11/05/2018	Presencial, despacho personal en el Parlamento de Galicia	11:30 h	34:30 mins
Xosé Luis Bará	BNG	Diputado, miembro de la Comisión 1**	11/06/2018	Presencial, sala del grupo parlamentario del BNG	13:30 h	19:28 mins
Paula Prado	Partido Popular	Deputada, viceportavoz, miembro de la Comisión 1**	27/06/2018	Telefónica	12:00 h	15:14 mins

* La Comisión 1ª del Parlamento tenía encomendada los temas de Institucional, Administración General, Justicia e Interior

Fuente: Elaboración propia.

