

El deterioro institucional sobre todas las cosas: las palabras como armas de destrucción

(julio, 2026)

He tenido la oportunidad de charlar con Marisa Cruz, de Diario El Mundo, para un reportaje que está preparando sobre el deterioro institucional, y que será publicado con motivo del aniversario de las elecciones del próximo 23 de julio. Mi reflexión apunta que hay un deterioro previo al institucional: el deterioro del lenguaje.

Es cuestión institucional poner el acento en el lenguaje. Se podría decir que el lenguaje es la primera infraestructura de la vida democrática: permite nombrar la realidad, discrepar, deliberar, pactar, prometer, rectificar y rendir cuentas.

En contextos de posverdad se pierde el respeto por las palabras, que dejan de ser un espacio común y pasan a ser armas de parte. Las palabras se usan menos para describir y más para descalificar; menos para comprender y más para movilizar; menos para buscar la verdad y más para organizar identidades enfrentadas.

Así, términos como “bloqueo”, “golpe”, “fango”, “facha”, “traidor”, “lawfare” o “progreso” se cargan de intención partidista y pierden capacidad descriptiva. Se cae en la inflación verbal y se pierde precisión semántica: todo es “histórico”, “inédito”, “ataque”, “emergencia”, “extremista”, “conspiración” o “traición”. Como consecuencia, cuesta distinguir entre una discrepancia, una anomalía, una crisis y una quiebra institucional real.

El deterioro del lenguaje afecta a cada institución de un modo distinto, pero con un mismo patrón: les quita su función propia.

Al Parlamento le quita deliberación.
A la Justicia le quita apariencia de imparcialidad.
Al Ejecutivo le quita voz institucional.
A los partidos les quita capacidad de representación.
A la Administración le quita claridad y servicio.
A los reguladores les quita autoridad arbitral.
A los medios les quita función mediadora.
A la ciudadanía le quita conversación común.

Esta advertencia es la que hizo León XIV cuando llamó a las Cortes españolas a “desarmar la palabra”.

La cuestión no es si debemos rebajar el conflicto, pues la democracia necesita conflicto, crítica y oposición. La cuestión es si todavía contamos con un lenguaje común y respetado, capaz de convertir el desacuerdo en deliberación, la diferencia en conversación y la palabra pública en responsabilidad.

Antes de quebrarse las instituciones, lo que se quiebra es el lenguaje que las sostiene. Y quizá una de las tareas más urgentes de nuestra vida pública sea precisamente esta: volver a tratar la palabra como un bien común, no como munición política.



La rueda de prensa de Sánchez tras la entrada de la UCO en Ferraz: Cuando necesitas que las gafas sigan puestas

(junio, 2026)

He tenido la oportunidad de analizar para Las Mañanas de RNE con Juan Ramón Lucas la rueda de prensa que ha dado Sánchez desde Roma. Aquí el link a la entrevista: <https://l1nq.com/also85l>

Y aquí mi análisis:

Con la estrategia de comunicación un gobierno pone a sus gobernados las gafas con las que quiere que le miren. Las que reparte Pedro Sánchez siguen la clásica estrategia del yo-nosotros con nuestras buenas acciones (el progreso) frente al ellos (la derecha-extrema derecha) y sus malas acciones (el anti-progreso): “Soy el mejor antídoto contra la extrema derecha”. A partir de ahí, todo lo demás encuentra encaje y queda justificado con tal de frenar a la derecha.

La entrada que ha hecho esta mañana la UCO en la sede del PSOE podría hacer añicos las gafas, pues hace tiempo que se estableció la financiación ilegal del partido como una línea roja para el apoyo gubernamental. ¿Qué hace Sánchez desde Roma en su comparecencia de hoy? Intentar que las gafas sigan puestas.

En el plano del contenido, nutre el nosotros frente al ellos, vinculando el yo-progresista con los valores de “brújula moral”, “solidaridad”, “paz”, y “dignidad” que considera propios de León XIV. Y con el papa se presenta enfrentado a quienes se oponen al progreso por defender la guerra y la prioridad nacional.

En el plano táctico, introduce significados borrosos con los que rebajar el impacto de los hechos.

Sánchez mantiene su apoyo a Zapatero con el argumento de que algunos especialistas le han refrendado su lectura del auto judicial. E insiste en subrayar que lo de Ferraz es “registro” sino “requerimiento”, dejando en el aire para quienes no se ponen sus gafas la pregunta de a qué petición de información no ha respondido el PSOE para que la UCO se haya visto forzada a entrar.

El colofón de la rueda de prensa es botón de muestra de que por ahí solo se llega al absurdo: no convoco elecciones porque soy demócrata. Si disolviera las cámaras, como alguien me sugiere, podría obtener más apoyo para mis políticas de progreso, pero “yo no puedo convocar elecciones guiándome por un interés partidista”. Quiere garantizar la estabilidad de cuatro años prevista en la Constitución para poder culminar el progreso que los otros solo quieren frenar.

¿Se ha bandedo el comunicador con éxito? Hace tiempo que el éxito de Sánchez está en manos de quienes no quieren quitarse las gafas, porque otra realidad no les conviene.

Lo grave es que con esa graduación de gafas se maltratan realidades tan serias como la moral, lo constitucional, la estabilidad, el progreso o el papado. Y el riesgo es que el próximo viaje papal se convierta en un escenario más en el que representar algo tan peligroso por simplista cómo es eso de “posicionarse en el lado correcto de la historia”.



La rueda de prensa de Florentino Pérez: cuando se busca disimular los hechos con el relato

(mayo, 2026)

La rueda de prensa de Florentino Pérez: cuando se busca disimular los hechos con el relato.

Me aficioné al fútbol por las ruedas de prensa que en su día daba Guardiola. En pleno ruido mediático, solía desactivar el conflicto con mensajes anclados en hechos observables: “hemos venido a jugar”, “queríamos regalar buen juego”, “he disfrutado viendo al equipo metido en el partido”.

Lo que hacía, en términos comunicativos, era elegir el espacio de realidad positiva disponible y volver a él una y otra vez. Cuando no tienes una realidad positiva que comunicar, pones a los medios al servicio de un objetivo de contienda. Es lo que hizo ayer el Presidente del Real Madrid. Colocó el foco en construir un enemigo que ordenara el relato con el que disimular una negativa realidad.

Por eso estoy de acuerdo con quienes piensan que en el Florentino de ayer hubo algo de Trump y algo de Sánchez: parapetarse en una “confabulación mediática” (“enemigos del pueblo”, “fachosfera mediática”) para exculparse de lo malo. Así incluso se malgasta una positiva historia de gestión.

QUE (CREO QUE) SE PUEDE APRENDER:

Los hechos actúan de guía para una buena comunicación.

Cuando el relato se sostiene solo en adversarios, el mensaje se vuelve reactivo y, con ello, se activa en el receptor un prejuicio negativo.

Señalar culpables puede movilizar a corto plazo, pero a la larga se erosiona una reputación acumulada con esfuerzo de años.

Hay que estudiar más qué papel juegan los hechos en la comunicación, para comprender mejor la relación entre hechos y palabras, fondo y forma, comportamientos y relato. Y para poder juzgar con criterio la instrumentalización que en la vida política y deportiva se hace de los medios de comunicación.



¿En qué nos jugamos la credibilidad?

(abril, 2026)

En mi viaje por la autenticidad de la comunicación llevo tiempo explorando la relación entre autenticidad e inspiración.

Las dos son palabras tan manidas como relevantes para la credibilidad.

Revisiones filosóficas (Taylor, Shuttleworth, Lipovetsky) y de la comunicación corporativa (Suchman, Molleda, Kim, Lee) me llevan a lo mismo.

La autenticidad va de atreverse a ser diferencial. Entraña vértigo, el que produce singularizarse sin olvidar los marcos heredados en los que se aloja el sentido de pertenencia. Se trata de diferenciarse anclando la seguridad en lo que somos y hacemos. No romper con todo, pero tampoco reproducirlo sin más. Por ejemplo, cuando una compañía apuesta por la sostenibilidad atreviéndose a cuestionar asunciones dominantes que no sostienen nada.

Es en esa tensión donde nos jugamos la credibilidad.

Y también es en esa tensión donde puede nacer algo nuevo inspirador.

Por eso me gusta el proyecto *Pasadizo a la Inspiración*, en el que con profesionales como Miryam Paz, Reyes Robledo y Fátima Rivera, se trabaja con esta convicción:

en toda persona y organización habita un impulso inspirador que se activa cuando se conjugan vértigo y ancla, creación y tradición, originalidad y pertenencia.

Necesitamos espacios para lidiar con el trance de la diferencia desde un suelo compartido. Espacios donde no temer imaginar lo nuevo. Pues la credibilidad nos la jugamos en ese punto incómodo donde el ancla no inmoviliza y el vértigo no expulsa.

Ser auténtico es singularizarse manteniendo lo que se comparte; es no disolverse en lo heredado sino reinterpretarlo desde una voz propia.

Se trata de una sutil tensión sobre la que estoy aprendiendo en *Pasadizo a la Inspiración*, un proyecto en el que, con profesionales como Miryam Paz, Reyes Robledo y Fátima Rivera, se crean espacios en los que se hace posible imaginar lo nuevo

Hay que atreverse a cruzar un pasadizo a la inspiración a través de la autenticidad.



Cuando el sí deja de ser sí, y el no deja de ser no

(abril, 2026)

Lo de hoy de la portavoz de gobierno de España, Elma Saiz, podría catalogarse en los libros bajo la categoría “amenazas a la comunicación”.

Entrevistador: Usted, que sabe de derecho, le pido solo un sí o un no. ¿Podía el gobierno haber aprobado la subida de pensiones separándola de esas otras medidas más controvertidas?

Portavoz: Esto va más allá de un sí o un no. Lo que el gobierno está haciendo es practicar un escudo social, frente al cual el PP está practicando un ejercicio de cinismo: vota no y pide tranquilidad a los pensionistas.

Entrevistador: ¿Van a presentar los presupuestos?

Portavoz: Categóricamente sí.

Entrevistador: El problema es que eso lo han dicho ya muchas veces. ¿Por qué ahora lo íbamos a creer?

Portavoz: Porque este gobierno cumple.

Cuando se pierde el respeto al significado de palabras tan sencillas como Sí y NO, ya no se sabe qué es cinismo, quién es el cínico, y qué se esconde tras sí. Peor, el cinismo acaba incrustándose en el ADN de la sociedad, y casi ni nos damos cuenta.



Las comparecencias de los líderes públicos por las crisis de la infraestructura ferroviaria

(febrero, 2026)

Traigo el análisis que hice de la comunicación de gobiernos en torno a la crisis COVID19 en el foro Conversaciones moderado por Helena Resano.

¿Qué hay detrás de una rueda de prensa de la COVID19?

En mi intervención, analizo la estrategia de comunicación desarrollada por los líderes de países como Estados Unidos, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Alemania, Francia, Italia o España, comparando el estilo, el formato y los contenidos.

En aquella crisis ocurrió que el virus entró en los hogares antes que la comunicación del gobierno, con un mensaje de inseguridad y muerte, mensaje apoyado por hechos irrefutables. En contextos así, el afán por extraer rédito electoral hace del actor político un personaje insoportable.

La actual crisis ferroviaria tiene también mensaje de inseguridad y muerte.

Para ver el análisis completo <https://bit.ly/3MHu6JU>



Protesta pro-palestina y cancelación de la Vuelta Ciclista

(septiembre, 2025)

Aquí no valoro el nivel de atrocidad que unos y otros asumen o combaten, sino que analizo el discurso público. Algunos *tips*:

- Aparece un gobierno elogiando unas protestas que dificultan el evento deportivo que autorizó, y cuya seguridad tenía obligación de garantizar. Con ello, se **confunden los roles y se difumina la responsabilidad**: se atribuye a entidades deportivas responsabilidades que son propias de los gobiernos.
- Aparecen **consecuencias indeseadas**. Sobrevuela la duda de si Barcelona podrá acoger la salida del Tour de Francia en 2026. Dudas que son razonables, si circulan imágenes de la autoridad competente diciendo que fue protesta “de forma pacífica” junto a calles en disturbio y el dato de “22 policías heridos”.
- Se **activa la instrumentalización política de la causa** por parte de todos los partidos, y en el debate aparecen confusiones e imprecisiones históricas sobre, por ejemplo, el genocidio nazi, el terrorismo de ETA, o la guerra en Sarajevo.
- Se deslizan **generalizaciones**: Se fomenta la percepción de que solo existen dos opciones enfrentadas, sin matices: o con los palestinos o con Netanyahu. Y peligrosamente se avanza en las simplificaciones: o con la izquierda o con la derecha.
- Se hacen **lecturas erróneas de la “mayoría social”**, a la que se coloca siempre con el bando propio.
- Y al final, **se banaliza el problema**, desviando la atención de lo importante: la atrocidad de Gaza.

Lo del domingo es un ejemplo de cómo la polarización puede catalizar la fractura social que trasciende un hecho deportivo, y en la que las posiciones se hacen todavía más encontradas, sin posibilidad de hablar del problema de verdad.

Es, también, un aviso de lo que será Gaza como cuestión electoral en las campañas que España tiene por delante o el nivel de atrocidad que unos y otros asumen o combaten, sino que analizo el discurso público.



Publicación de una investigación en la revista *Gestión y Política Pública* sobre el impacto de los recursos intangibles en la riqueza de los países

(diciembre, 2025)

Ha salido publicado un estudio que hice con Paloma Piqueiras sobre los efectos que tienen los recursos intangibles en la riqueza de los países medida en forma de PIB. Con datos de #Eurobarómetro de 16 países de la Unión Europea se propone un modelo de regresión lineal, y los hallazgos establecen una relación directa y positiva entre el PIB per cápita y el nivel de compromiso con lo público que la Administración Pública es capaz de generar en sus ciudadanos.

Más específicamente:

Países con mayor compromiso ciudadano con lo público tienen un PIB per cápita más alto.

La implicación social (por ejemplo, la participación en voluntariado o en asociaciones ciudadanas) está más asociada al crecimiento del PIB que la implicación política (por ejemplo, el voto o la firma de una petición legislativa).

Esta investigación apunta que las administraciones públicas han de prestar atención al compromiso ciudadano como un motor de crecimiento, y han de hacerlo con políticas que se centren, por orden de prioridad, en comportamiento social, confianza, receptividad, y comportamiento político.

Los hallazgos de esta investigación proporcionan pistas para orientar la gestión pública a la generación de valor, y las pistas son válidas para todos los países, independientemente de cuál sea su nivel económico.

En definitiva, se pone de manifiesto que el capital intangible es un motor relevante del crecimiento económico.

Aquí la referencia del texto completo:

Piqueiras, P., & Canel, M. J. (2025). El impacto del recurso intangible citizen engagement sobre el crecimiento de las naciones: Análisis de 16 países de la Unión Europea. *Gestión y Política Pública*, 34(2), 1-28



Perceptions of Self-Efficacy with Misinformation: Evolution towards Resilience Among European Citizens (2018–2022). KOME, 13(1)

(enero, 2025)

Puedes leer el artículo completo: https://lnkd.in/d7_p6TnT

The Journal KOME has just published my exploration together with Carlos Rodríguez Pérez of the evolution of citizens' attitudes towards misinformation

We have found that European citizens' resilience to misinformation increases in between 2018 and 2022 in 26 of 27 European countries. This resilience has been conceptualized and measured in terms of citizens' awareness of being exposed to misinformation, their "media literacy", and the consideration of misinformation as a problem for the country and for democracy.

The five top countries where "resilience to misinformation" evolved higher were Czech Republic, The Netherlands, Estonia, Slovenia, and Luxemburg; the four bottom countries in which the evolution was smaller were Greece, Austria, Bulgaria, and France.

In the European context, European public policies have been enhancing media literacy strategies to engage citizens and, therefore, to equip active citizenship to curb misinformation. Our data show that European citizens believe they are better equipped to identify information that misrepresents the reality. Greater concern, awareness, or a better self-perception of skills to distinguish accurate from false information can help citizens become more resilient.