

*Olga Martorell Boté*

---

LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTIÓN DE  
COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.  
EL CASO DE ÉBOLA EN ESPAÑA

*Trabajo Fin de Grado  
dirigido por  
Albert Maruny Gispert*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
*Grado en Publicidad y Relaciones Públicas*

---

2014



*Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo.*

DWIGHT D. EISENHOWER,  
EX PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS



## Resumen

Este Trabajo Final de Grado se centra en la gestión de comunicación en las situaciones de crisis institucionales, dado que éstas han demostrado que la imagen es uno de los activos más relevantes en las organizaciones. Para atenuar todas las consecuencias negativas de las crisis, hay que comprometerse a la preparación y prevención de los riesgos desde todos los puntos de vista. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y, a la vez, fortalecerla. Por este motivo, una buena gestión de crisis es la base para intentar evitar una crisis o, en el caso de que suceda, salir ileso de las consecuencias y mejorar la imagen de la entidad.

Además, para hacer hincapié a la importancia de una buena preparación antes de que ocurra la crisis, se analiza un caso —la crisis sanitaria del ébola en España— donde se refleja claramente la necesidad de estar prevenido.

## Resum

*Aquest Treball Final de Grau se centra en la gestió de comunicació en les situacions de crisi institucionals, donat que aquestes han demostrat que la imatge és un dels actius més rellevants en les organitzacions. Per atenuar totes les conseqüències negatives de les crisis, s'ha de comprometre's a la preparació i a la prevenció dels riscos des de tots els punts de vista. Les crisis ben gestionades poden ser oportunitats per reposicionar una marca i, a la vegada, enfortir-la. Per aquest motiu, una bona gestió de crisi és la base per intentar evitar una crisi o, en el cas que succeeixi, sortir il·lès de les conseqüències i millorar la imatge de l'entitat.*

*A més a més, per recalcar la importància d'una bona preparació abans que esdevingui la crisi, s'analitza un cas —la crisi sanitària de l'ebola a Espanya— on es reflexa clarament la necessitat d'estar prevengut.*

## Abstract

*This Final Project focuses on communication management in situations of institutional crisis, since these have shown that the image is one of the most important assets in organizations. To mitigate any negative consequences of the crisis, we must commit to the preparation and prevention of risks from all points of view. Well-managed crisis can be opportunities to reposition a brand and simultaneously, strengthen it. For this reason, a good crisis management is the basis for trying to avoid a crisis or, if that happens, get out uninjured from the consequences and improve the image of the entity.*

*Furthermore, to emphasize the importance of good management before the crisis occurs, a case is analyzed —the health crisis of ebola in Spain— which clearly reflects the need to be forewarned.*

## **Palabras clave / *Keywords***

Comunicación – Situaciones de crisis – Gestión de crisis – Crisis – Instituciones – Manual de Crisis – Modelos de gestión – Imagen corporativa - Portavoz – Ébola – España



## Sumario

Introducción .....	11
1. Comunicación de crisis .....	13
2. Origen de la palabra 'crisis' .....	13
3. Definición de crisis .....	14
4. Tipos de crisis .....	14
5. Características de una crisis .....	15
6. Públicos que pueden generar una crisis o ser afectados por ella .....	16
7. Posibles situaciones de crisis .....	16
8. Etapas de una crisis .....	18
9. Cómo prevenir situaciones de crisis .....	19
9.1. Las 4 P's de la Comunicación de Crisis .....	19
9.2. Manual de Crisis .....	19
9.3. Mapa de riesgos .....	23
9.4. Plan de Respuesta Inmediata o Plan de Contingencia de Crisis .....	24
9.5. Cómo prepararse para una rueda de prensa .....	25
9.6. Dark site .....	26
9.7. Monitor de riesgos online .....	27
10. Los errores más frecuentes en la gestión de una crisis .....	29
11. Modelos de gestión y comunicación de crisis .....	30
11.1. Modelo de Actuación en Relaciones Públicas de Grunig .....	31
11.2. Modelo de de Onion de Pauchant y Mitroff .....	32
11.3. Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd .....	32
11.4. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra .....	33
11.5. Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González-Herrero .....	33
11.6. Modelo de las Cuatro R's de Heath .....	34
11.7. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski .....	34
11.8. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges y otros autores .....	35
11.9. Modelo de gestión y comunicación ante una crisis .....	35
11.10. Modelo propio .....	38
12. La figura del portavoz .....	39
12.1. Principales características que debe tener .....	39
12.2. Imagen física .....	40
12.3. Lenguaje verbal .....	41
12.4. Lenguaje no verbal .....	42
12.5. Actos adecuados .....	43
12.6. Actos inadecuados .....	44
12.7. Formación de portavoces .....	45
12.8. Derecho y deber profesional .....	45

12.9. Protocolo oficial de España .....	46
13. Cómo dirigir una buena comunicación en los medios .....	46
13.1. Medios tradicionales: Televisión, Radio y Prensa .....	46
13.2. Medios <i>online</i> .....	47
14. La crisis sanitaria del Ébola en España .....	48
14.1. Contexto .....	48
14.2. Los errores de comunicación en la rueda de prensa sobre el primer caso de contagio de ébola en España .....	49
14.3. Polémica gestión política.....	52
14.4. Puntos que deberían haber tenido en cuenta .....	53
14.5. Posteriores acciones .....	54
14.6. El resultado .....	55
Conclusión .....	59
Bibliografía .....	61
Anexo I: Entrevistas .....	65
Eva Pedrol – Llorente & Cuenca .....	66
Joan Gili – Mercadona .....	69
Lali Cambra – Médicos Sin Fronteras .....	71
Álvaro Bordas – Danone .....	74
Cristina Cabeza – ING .....	78
Jaume Gil – SEM .....	81
Anexo II: Protocolo oficial de España.....	84
Anexo III: Modelo de encuesta.....	88



## Introducción

Las crisis no avisan, pero, tarde o temprano, aparecen y, además, siempre van a existir. Según los datos estudiados, el 95% de las organizaciones va a vivir alguna crisis corporativa en algún momento determinado y, en el paradigma de la sociedad en el cual vivimos con Internet y las redes sociales, es mucho más frecuente pasar por un episodio de crisis.

En esta investigación se estudia la manera de prevenir una crisis, puesto que la fase previa más importante a tener en cuenta en estos casos es la gestión de crisis para estar preparados en el momento que estalle una crisis en una institución y así, tener todos los puntos que van a intervenir y las acciones que se van a realizar de manera prevista y consolidada.

El objetivo principal se basa a partir de las siguientes preguntas: ¿cómo se puede evitar una crisis? O, del mismo modo, ¿cómo tener un tiempo de reacción lo más rápido posible en el caso de que estalle una crisis?

Para alcanzar los objetivos partimos de la siguiente hipótesis: es posible tener una buena planificación sobre la gestión de comunicación de una crisis y, de esta manera, aferrarse a la crisis como si de una oportunidad se tratase, dado que la preparación es la base más importante para salir ileso de una crisis. No obstante, no es el único pilar a tener en cuenta en estas ocasiones, dado que cada cosa suma.

La fuente principal para la recopilación de datos fue a través de la investigación de páginas web en Internet y, conjuntamente, diferentes libros relacionados con el tema. Así pues, la metodología utilizada para elaborar el contenido de este proyecto fue el análisis de dicha documentación, relacionándola y extrayendo los datos necesarios para elaborar este Trabajo Final de Grado (TFG). Asimismo, también se han efectuado entrevistas a responsables de comunicación de seis empresas —adjuntadas en el Anexo I—, en las cuales se contactó con el departamento de Comunicación de diversas organizaciones y, algunas de ellas, aceptaron contestar las preguntas.

Como dificultad en dicho trabajo cabe mencionar que al no poder estar en una situación de crisis que esté pasando una entidad, dado que es un tema muy confidencial dentro de la organización, se optó por analizar un caso de crisis sanitaria clave para esta investigación, puesto que no hubo ningún tipo de

preparación previa y todo se realizó en base a la improvisación y, como resultado nada fue lo que se esperaba. Es el caso del ébola en España. Además, se elaboró un estudio de opinión sobre dicho caso.

Paralelamente al caso analizado, se efectuaron las entrevistas a responsables de comunicación comentadas anteriormente. Cabe mencionar que en el caso de la compañía del Sistema de Emergencias Médicas (SEM) de Cataluña, estaban dispuestos a contestar la entrevista, pero hubo un contratiempo, la Directora de Comunicación de dicha organización estaba de baja y, la entrevista se realizó al Director del Área Servicios Especiales del SEM, puesto que viven situaciones de riesgo en el ámbito sanitario y la preparación es vital.

Finalmente, agradezco sobre todo a mi familia y a Eduard por su apoyo y estar siempre a mi lado. Mi agradecimiento es también para Eva Pedrol, Joan Gili, Lali Cambra, Álvaro Bordas, Cristina Cabeza y Jaume Gil por su disposición en ayudarme y proporcionarme un poco de su tiempo. Y, por último y no menospreciado, a Albert Maruny por dirigirme cuando lo he necesitado. De corazón, gracias.

## 1. Comunicación de crisis

La comunicación de crisis es un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar y solucionar situaciones de crisis. Por un lado, busca frenar la crisis y, por otro, que el impacto de la crisis sea mínimo. <sup>1</sup>

La gestión de la comunicación de crisis es el trabajo sistemático para controlar y minimizar los efectos negativos de una situación que puede afectar negativamente a la empresa, ya sea a su imagen, a la marca, a sus servicios, etc. <sup>2</sup>

## 2. Origen de la palabra 'crisis'

La palabra crisis proviene de la Antigua Grecia del término *krino* procedente de la conjugación del verbo en presente y primera persona del verbo griego *krinein* que significaba separar, juzgar y decidir. Más tarde, en el lenguaje jurídico el concepto expresaba la idea de juicio y, desde el punto de vista de la medicina de Hipócrates —el padre de la medicina—, representaba el momento en el que ocurría en el cuerpo del paciente un cambio sustancial y significativo que decidía la mejoría o el empeoramiento del estado de salud del afectado.

A partir de los siglos XVII y XVIII el concepto hacía referencia al estudio y análisis de la sociedad y un siglo más tarde, en el s. XIX, se asoció al análisis de diversos cambios culturales, como el de los valores, las civilizaciones, la espiritualidad... y a la vez, haciendo referencia a una etapa de incertidumbre y estrés con una ágil solución.

---

<sup>1</sup> *Gestión de la comunicación de crisis.* (www.rppnet.com.ar) y *¿Una crisis es una oportunidad?* (www.tribunaavila.com)

<sup>2</sup> *Los 'dark sites' en gestión de comunicación de crisis.* (www.nataliasara.com)

### **3. Definición de crisis**

Una situación de crisis es un acontecimiento incontrolable y complejo que supone un riesgo para una empresa o institución de tipo físico, económico, de imagen y/o de reputación, ya sea en la estructura organizacional, en la actividad institucional y/o en los procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la organización. Son algunas circunstancias que pueden llegar a comprometer la imagen, los valores fundamentales y la existencia misma de la asociación, tanto en el mismo país como en otros.

Un ejemplo de crisis es el que tuvo la marca líder mundial en el mercado de agua mineral: Perrier, dado que detectaron que su agua contenía un nivel de benceno mayor al autorizado por la FDA (*Food and Drug Administration*) de Estados Unidos de América, sin embargo, no eran nocivos para la salud humana.

### **4. Tipos de crisis**

Las crisis se pueden clasificar en múltiples tipos, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. Principalmente, se establecen dos tipos: por un lado, las crisis evitables, es decir, aquellas situaciones que se pueden ahorrar mediante una actuación eficaz y, cuyo origen se encuentra en las acciones humanas —falta de información, una mala acción de la imagen corporativa, crisis mediáticas...—. Por otro lado, las crisis no evitables o accidentales, el origen de las cuales se encuentra en la naturaleza —desastres naturales, accidentes en el interior de las instalaciones...—.

Toda crisis tiene dos partes a trabajar: el propio problema que la ha generado y la comunicación que llega a los públicos de interés y medios de comunicación.

## 5. Características de una crisis

Toda crisis tiene unas características<sup>3</sup> comunes:

- Sorpresa: toda crisis afecta en menor o mayor grado a todas las áreas de la organización, así que la incertidumbre es inevitable, se ha de prevalecer la evaluación constante y actuar ante situaciones imprevistas.
- Es única: raramente tienen las mismas causas y éstas no producen los mismos efectos.
- Falta de información: es imprescindible que los empleados cuenten con información general y específica de la asociación, tanto para prever como para resolver situaciones de crisis.
- Cadena de acontecimientos: las crisis traen efectos secundarios que alterarán aspectos clave de la institución; por este motivo, es imprescindible empezar a actuar en la fase inicial con un seguimiento detallado de lo que ocurra y, de esta manera, regular el efecto en cadena de las situaciones.
- Sensación de pérdida de control: esta impresión suele generarse en medio de una crisis. En estos casos, es importante la prevención con planes de contingencia.
- Foco de atención: cuando estalla una crisis, se debe centrar la atención en ésta, sin olvidarse de los demás aspectos que, aunque puedan parecer ajenos, pueden aumentar el problema o generar nuevos.
- Sensación de persecución: se presenta cuando no hay una responsabilidad clara y, se llega a suponer que los grupos de interés buscan perturbar a la entidad de alguna manera.
- Pánico: se vive en una inseguridad y en un desconocimiento del tema; añadiendo a ello, los pocos resultados positivos. Esta sensación se minimiza con un desarrollo del plan de respuesta para la crisis y, estando alerta para cualquier situación.
- Enfoque a corto plazo: se suele trabajar y pensar única y exclusivamente en las respuestas a corto plazo, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar la situación en un futuro.

---

<sup>3</sup> *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.* ([www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co)) y *Gestión de la comunicación de crisis.* ([www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar))

## **6. Públicos que pueden generar una crisis o ser afectados por ella**

Son los grupos de interés que se encuentran relacionados con la organización y asimismo pueden intervenir en una problemática interior o exterior de la entidad.

- Consumidores.
- Instituciones que colaboran con la asociación.
- Trabajadores.
- Accionistas.
- Medios de comunicación.
- Competencia
- Proveedores.
- Administraciones Públicas.
- Sindicatos y organizaciones políticas.
- Asociaciones medioambientales.
- Ciudadanía.
- Colectivos.
- Etc.

## **7. Posibles situaciones de crisis**

Dependiendo en qué sector se encuentre la institución estará expuesta a unas u otras situaciones de crisis, pero las más comunes serían las que se comentan seguidamente.

Una crisis podría generarse a causa de problemas con la seguridad de la entidad, tanto a nivel informático como los que vulneran contra las propiedades o la integración física de los trabajadores. Este tipo de situaciones podrían ser los riesgos en la plataforma y en los sistemas tecnológicos como la pérdida de información, la congestión, el colapso de la red causando problemas de comunicación entre los ordenadores y el servidor, la intrusión de usuarios no autorizados o de personal sin formación, etc.

Asimismo, puede haber un uso inadecuado de la imagen corporativa, ya sea dando información distorsionada, mal intencionada, errónea, incompleta o confusa. O, a la vez, incidencias con los usuarios, el personal o los proveedores que implican a los integrantes de la asociación y, al mismo tiempo, afectan a la imagen de la entidad. Casos de este tipo podrían ser: proporcionar información de manera errónea vía telefónica u *online*, retraso en las respuestas o usar de manera errónea los principales medios *online* y *offline* con los cuales se comunica con los públicos internos y externos.

En cuanto a los desastres naturales o de infraestructuras existen los fenómenos naturales relacionados con el clima o actos no previsibles —inundaciones, tormentas, sismos, etc.—; del mismo modo, los relacionados con el medio ambiente que afectan y amenazan la salud, la seguridad y el bienestar de las personas —contaminación del agua o del aire, emisión accidental de gases, etc.—, y, finalmente, las catástrofes que amenazan la infraestructura de la organización e interrumpen la prestación de los servicios —incendios, explosiones, derrumbes de edificios, etc.—.

Otro problema puede ser relacionado con la salud pública, es decir, cualquier situación que se expanda en enfermedades e infecciones.

Las situaciones de crisis pueden venir a consecuencia de otras crisis que ponen en peligro la asociación, como las crisis generales del país, así como las crisis políticas —incidentes terroristas, disturbios, etc.—, o las huelgas generales y manifestaciones que pueden interrumpir, retrasar o perjudicar el servicio de la organización. Otras, pueden ser las crisis generales de la entidad como la distorsión de contenidos —publicidad engañosa, entre otras— dañando la imagen corporativa entre los públicos externos, o una mala gestión de la marca.

## 8. Etapas de una crisis

Antes de presentarse una situación de crisis se han de tener en cuenta las etapas<sup>4</sup> para atenderlas y controlarlas ante la emergencia de una crisis. Estas fases son:

1. Detección de señales: escuchar de manera activa y examinar permanentemente las partes internas y externas de la entidad para estar atentos ante estados de emergencia en la organización.
2. Preparación y prevención: informar y formar al personal de la institución para que estén alerta y puedan impedir y prevenir la llegada de la crisis.
3. Gestión de comunicación: comunicar de manera prudente para difundir y aminorar la crisis.
4. Control de la situación: evitar que la crisis perjudique a otras áreas de la entidad.
5. Recuperación: continuar con la actividad de la asociación junto con las nuevas circunstancias solventadas.
6. Aprendizaje: evaluar cómo se ha resuelto la crisis y de esta manera tener en cuenta las acciones óptimas para posibles futuras situaciones de crisis.

De otro modo, hay tres fases<sup>5</sup> comunes por las que las crisis suelen pasar:

- 1) La fase preliminar es el periodo en el cual aparecen las primeras señales de la crisis, además está caracterizada por la presión de los medios de comunicación.
- 2) La fase de prevención es la etapa en la cual la organización o el Comité de Crisis tiene que controlar la situación.
- 3) La fase aguda es donde empieza la recuperación de la crisis para volver a encontrar la naturalidad y el equilibrio en la asociación.

---

<sup>4</sup> *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.* ([www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co))

<sup>5</sup> *Cómo afrontar las crisis desde la comunicación.* ([www.inqualitas.net](http://www.inqualitas.net))

## 9. Cómo prevenir las situaciones de crisis

### 9.1. Las 4 P's de la Comunicación de Crisis

Las cuatro P's<sup>6</sup> de la Comunicación de Crisis sirven para anticiparse a una crisis y poder evitarla.

En primer lugar, la Precaución, la responsabilidad que toda organización tiene para hacerlo bien y adoptar medidas proactivas que ayudan a evitar el impacto de una situación de crisis, como tener un conocimiento y una preparación específica para ello.

En segundo lugar, la Prevención de contemplar todos aquellos escenarios que pueden derivar de una crisis, es decir, anticiparse a una dificultad tomando decisiones. Se ha de disponer de un plan de comunicación de crisis efectivo especificando cómo actuar en cada situación en las acciones de comunicación.

En tercer lugar, la Planificación de tener detallados y controlados todos los pasos a seguir —qué hacer, cuándo, cómo, a quién— cuando se produzca una crisis y durante la misma, todo ello en el manual de crisis. La preparación es el principal factor de éxito en la comunicación de una crisis.

Y, finalmente, la Previsión de estar preparado para afrontar una crisis y de anticiparse.

### 9.2. Manual de crisis

El Manual de Crisis es la hoja de ruta o una guía donde se describen y se planifican con metodología, rigor y profesionalidad las diferentes situaciones de crisis potenciales que puede tener una organización —tanto a nivel general como específico— con las respectivas indicaciones necesarias y los procedimientos recomendados a seguir para cada tipo de público al que van dirigidos, cuyo objetivo es evitar una crisis o minimizar el impacto de ésta.

---

<sup>6</sup> *Las 4P's de la comunicación de crisis.* ([www.comunicaciondecrisisonline.wordpress.com](http://www.comunicaciondecrisisonline.wordpress.com))

Éste ha de realizarse lo antes posible y, de esta manera, ganar tiempo y evitar nervios cuando estalla una crisis en la entidad. Normalmente, lo realiza la dirección general de la institución junto con la dirección de comunicación y marketing recopilando los aspectos que pueden afectar al negocio, a la imagen y/o a la reputación y, a la vez, teniendo en cuenta a la asociación, a los empleados, al entorno, al sector y a sus públicos.

Este documento es imprescindible y confidencial, único de cada institución y de uso exclusivo para las personas con acceso a él. Asimismo, ha de ser preciso y amplio para abordar la crisis y, estar presentado con claridad, ya que es un documento muy práctico en la toma de decisiones, por este motivo, ha de estar bien establecido y se ha de mantener en una continua actualización, dado que cada día pueden surgir nuevas situaciones que pueden derivar a una crisis.

No hay un modelo único y exacto acerca de los puntos que se deben incluir en el Manual de Crisis, pero un contenido<sup>7</sup> básico que debe poseer y desarrollar es:

Principalmente, identificar los sistemas de detección de alertas y monitorización del control *online*, así como todos los escenarios posibles y previsibles clasificados por tipología y grado de importancia y los tipos de situaciones de crisis —internas y externas— más comunes, tanto reales como potenciales, clasificados por gravedad<sup>8</sup> y repercusión pública. Y, establecer las primeras medidas y procedimientos a seguir. Sin olvidarse de la gestión documental de la organización, es decir, de la información interna pertinente y actualizada.

En segundo lugar, se establecen los temas de gestión y planificación estratégica según la notoriedad que va a tener el caso, eso es fijar los objetivos de la comunicación de crisis, definir todos los públicos externos e internos, asignar los portavoces<sup>9</sup>, el protocolo de los procedimientos a seguir en ámbito interno y externo y las acciones en la gestión de la comunicación según la situación de crisis. En este mismo contenido, se introduce el Comité de Crisis: quién lo compone, sus funciones y los datos de contacto —nombre y apellidos, puesto que ocupa dentro de la

---

<sup>7</sup> *Qué es un Manual de Crisis y para qué sirve.* ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

<sup>8</sup> *La gravedad de las situaciones se puede clasificar en:*

- *Semáforo verde: no hay demasiada notoriedad y con final cierto, riesgo remoto.*

- *Semáforo amarillo: con notoriedad y final cierto, riesgo probable.*

- *Semáforo rojo: alta notoriedad y final incierto, riesgo seguro.* ([www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar))

<sup>9</sup> El **portavoz** es la persona asignada dentro de la compañía para hacer declaraciones y transmitir los mensajes clave a los medios de comunicación y frente a cualquier otro público. ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

entidad, números de teléfono y direcciones de correo electrónico— y, una base de datos de todos los interesados y/o afectados por la crisis —policía, sindicatos, políticos, bomberos, sindicatos, clientes, proveedores, aseguradoras, medios de comunicación, autoridades, etc.—.

A continuación, por un lado, determinar las líneas de la comunicación y el modo de cómo transmitir la información a nivel interno y a medios, autoridades, empleados, afectados, etc., los mensajes y la recepción que se espera para aminorar la crisis y preservar la imagen con una comunicación estratégica y clara teniendo en cuenta las audiencias afectadas por la crisis y dirigirles la respuesta idónea. Se ha de tener en cuenta que el mensaje siempre debe ser el mismo, puesto que éste no debe variar entre los diferentes públicos. Por otro lado, la ubicación y características de la sala de crisis física con la infraestructura necesaria y el espacio de trabajo de las crisis *online* con los recursos alternativos y los documentos para compartir y, la guía rápida de cómo intervenir ante una alerta.

Finalmente, los temas de contenidos para la crisis: los mensajes clave, argumentarios<sup>10</sup>, listado actualizado de medios y prescriptores identificando a los periodistas y líderes de opinión, así como el contacto de instituciones, sectoriales y profesionales, las hojas de riesgo —variables de riesgo<sup>11</sup> y flujos de actuación<sup>12</sup>—, los modelos de documentos necesarios —comunicados o notas de prensa, cartas informativas a autoridades e instituciones, circulares, entrevistas, comunicado interno a empleados, plantillas de comunicados a públicos, tipo de post o de *tweets*, ejemplos de correos electrónicos y declaraciones, etc.—, el modelo de respuesta en canales y perfiles *online* —*Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, página web, blog, etc.—, la ficha para la recepción o centralita, así como la guía para la atención telefónica de los medios u otros públicos y, un documento con las posibles preguntas y sus respectivas respuestas.

---

<sup>10</sup> Un **argumentario** es un manual en el que se recogen mensajes básicos ordenados por temáticas, actualizado constantemente y que el portavoz debe llevar preparado siempre. ([www.elefectohalo.wordpress.com](http://www.elefectohalo.wordpress.com))

<sup>11</sup> Las **variables de riesgo** son las contingencias o la proximidad de un daño que existe en el ámbito laboral y, como consecuencia, generan accidentes empresariales. Éstos deben resolverse para llegar al objetivo de mantener con normalidad la actividad de la empresa y la salud de los trabajadores. ([www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu))

<sup>12</sup> Los **flujos de actuación** son la sucesión de hechos o acciones que se realizan teniendo en cuenta la importancia del problema y las variables de riesgo. (Diccionario de la Real Academia Española. ([www.rae.es](http://www.rae.es)))

En resumen, según Ana Belén Fernández Souto<sup>13</sup>, en términos generales, debe contener<sup>14</sup>:

- Filosofía de la entidad: Cultura, Misión y Visión.
- Justificación del plan: por qué crear un Comité de Crisis.
- Crisis Potenciales: identificar los tipos de crisis que se pueden producir.
- Objetivos: definir los objetivos que se van a lograr en cada crisis.
- Medios de Comunicación: elaborar los supuestos mensajes y los canales de comunicación más oportunos, así como el nombre del portavoz o de los portavoces.
- Recursos:
  - Internos: equipamiento disponible y medios para afrontar la crisis.
  - Externos: organismos oficiales, consultores, asociaciones y expertos.
- Guía de acción: miembros del Comité de Crisis junto con sus responsabilidades y los procedimientos a seguir.
- Evaluación del funcionamiento, simulacros y pruebas.

Las ventajas<sup>15</sup> de disponer de un Manual de Crisis en la institución son:

- ✓ La organización está preparada frente a situaciones que le afecten.
- ✓ Se facilita gestionar la crisis con rapidez, con conocimiento y con responsabilidad.
- ✓ Se mejora la comunicación en todos los niveles y en todos los canales internos y externos.
- ✓ Se mejora la coordinación de los procesos y acciones que se han de llevar a cabo en cada situación.

Toda asociación debe realizar simulacros de situaciones de crisis, los más realistas posibles, para que los representantes de la organización sepan enfrentarse bien a la gestión de una crisis y, de esta manera, obtener una formación a los portavoces.

---

<sup>13</sup> **Ana Belén Fernández Souto** licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Protocolo en la Universidad de Vigo en 1998 y, actualmente es profesora del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la misma universidad. Autora de libros como: "El protocolo internacional en la globalización económica" (2010) o "Las Relaciones Públicas en nuestros días: la interacción personal y el protocolo en el ámbito internacional" (2009). ([www.webs.uvigo.es](http://www.webs.uvigo.es))

<sup>14</sup> *El plan de crisis.* ([www.talentosreunidos.com](http://www.talentosreunidos.com))

<sup>15</sup> *Qué es un Manual de Crisis y para qué sirve.* ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

### 9.3. Mapa de riesgos

En las organizaciones existe una buena percepción de los principales riesgos que puede haber, sin embargo a menudo este análisis es incompleto, por este motivo, hay que realizar un diagnóstico que presente los puntos débiles de la organización, es decir, un mapa de riesgos<sup>16</sup>.

El mapa de riesgos tiene el objetivo de identificar y jerarquizar los riesgos principales a los que se enfrenta una entidad y así, de esta manera poder tomar las medidas necesarias.

Para elaborar este diagnóstico se han de situar los principales riesgos y oportunidades con distintos parámetros, por ejemplo: el nivel de control, la probabilidad que tiene para que ocurra o su impacto potencial en la asociación, todo ello sin ningún tipo de limitación. Si éste se hace bien, permite tomar conciencia a las divisiones de la organización centrando mejor los esfuerzos sobre los riesgos esenciales y las respectivas acciones. En la metodología del mapa de riesgos hay que tener en cuenta el contexto cultural de la asociación y los medios para conseguir los objetivos de la misma.

El primer paso para realizar el mapa de riesgos es definir correctamente el campo de actuación teniendo en cuenta las fuertes interrelaciones que existen entre todos los riesgos de una organización, como riesgos medioambientales o de los procesos, entre otros. Se trata la etapa de identificación de los riesgos recogiendo la mayor información posible, permitiendo establecer la lista de riesgos con definiciones precisas y ejemplos.

Posteriormente, hay que establecer los objetivos del mapa de riesgos teniendo en cuenta tanto la cultura de la entidad como las necesidades explícitas e implícitas. Es la etapa de jerarquización de esos riesgos en función de su impacto sobre los principales puntos de creación de valor, su frecuencia de aparición, su nivel de control, etc.

Y, por último, saber cuándo es preferible la acción y medir los resultados obtenidos a lo largo de todo el proyecto. Es la etapa de síntesis, identificando los riesgos más

---

<sup>16</sup> *El mapa de riesgos, punto de partida para una buena gerencia global de riesgos.* (www.mapfre.com)

importantes profundizándolos y que requieren la puesta en marcha inmediata y de manera eficaz en los planes de acción.

El trabajo final permitirá tener una lista de todos los riesgos externos, operativos, financieros, etc., los cuales después se ha de elaborar una síntesis de los riesgos principales, permitiendo crear un “*Risk Model*”<sup>17</sup>. La clave del éxito del plan es desarrollarlo de manera operativa y concreta y, de este modo, es más fácil conseguir los objetivos previstos.

#### **9.4. Plan de Respuesta Inmediata o Plan de Contingencia de Crisis**

El Plan de Contingencia de Crisis<sup>18</sup> (PCC) es un documento que acompaña ampliando al Manual de Crisis y se realiza cuando se sabe que estallará con seguridad una crisis en la organización y, además, puede prepararse y trabajarse con tiempo. Este documento permite identificar con precisión y al detalle la situación de la crisis, las medidas a adoptar y los mensajes a comunicar a los interesados y a la opinión pública, detalla y desglosa la situación de crisis en la cual se está trabajando siguiendo siempre los puntos a seguir descritos en el Manual de Crisis. Este plan debe desglosarse en:

- Descripción de la situación. Detallando minuciosamente los principales hechos o ideas claras y precisas de la situación.
- Identificación de los portavoces tanto interna como externamente.
- Identificación de terceras partes que apoyarán a los objetivos de la comunicación.
- Comunicación interna. Informando de manera sencilla y precisa a los trabajadores de la organización.
- Relaciones con los medios externos de comunicación de manera proactiva o reactiva, en función de la naturaleza de la crisis. Hay que tener en consideración elementos como la influencia de cada medio, el papel que desempeñan en la opinión pública, la hora de las acciones y el día de la semana. Las principales opciones en casos de crisis que permiten la relación con los medios son: la declaración a cargo del portavoz —debe ser corta, muy informativa, puntual y precisa, respondiendo con medida los intereses

---

<sup>17</sup> Un **Risk Model** es un documento de posibles riesgos. ([www.mapfre.com](http://www.mapfre.com))

<sup>18</sup> *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. ([www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co))

de los periodistas u otros públicos sin dejar de controlar el mensaje—, la emisión de declaración o comunicado de prensa, una entrevista a cargo del portavoz oficial —se aborda tanto el tema central de la crisis como algunos colaterales—, una conferencia de prensa —se debe convocar cuando haya justificación informativa con una elaboración de mensajes, respuestas y datos, ya que puede ser muy eficaz o muy perjudicial en caso de no controlar la lluvia de preguntas por parte de los periodistas—.

Junto con el PCC se ha de hacer una auditoría de riesgos, es decir, revisar continuamente las variables de riesgo y escenarios que pueden intervenir en una crisis y que no están contemplados en el Manual de Crisis.

### **9.5. Prepararse para una rueda de prensa**

Una de las circunstancias más temidas en una entidad y además, en una situación de crisis, es el momento de realizar una rueda de prensa<sup>19</sup> contactando con cada medio para decirles el canal por dónde se va a informar sobre el tema y, de esta manera, que tengan información que aclare sobre la situación y pueden verificar las diferentes versiones.

Este hecho implica, por un lado, disponer de portavoces que estén capacitados para comunicar dicha situación y, por otro lado, estar preparados para afrontar todo tipo de preguntas conflictivas para la organización.

Una rueda de prensa implica preparación previa, ya que sin ésta es imposible lograr que todo salga bien. Es necesario realizar una puesta a punto al portavoz o portavoces, es decir, lo que sería un ensayo de dicha rueda de prensa con la situación de crisis que se va a llevar a cabo, lo que se va a decir y el cuestionario potencial de preguntas y respuestas lo más extenso posible. No hay que dejar nada a la improvisación, debe estar todo planificado y coordinado.

Existen varios aspectos clave a tener en cuenta sobre la gestión de una rueda de prensa en situaciones de crisis. Principalmente, toda rueda de prensa debe fijarse un objetivo de comunicación, el cual debe ser conseguido con los mensajes que se van a comunicar y, éstos deben aclarar las dudas. Por este motivo, se han de informar

---

<sup>19</sup> *Cómo sobrevivir a una rueda de prensa en una crisis.* ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

de una manera clara, breve y concisa para todos los públicos, transmitiendo los mensajes clave como si de un titular periodístico se tratara.

Como nos comenta Eva Pedrol de la agencia Llorente&Cuenca (LL&C), una de las claves principales *“es tener toda la información de lo que ha pasado, recopilando todos los detalles para no tener el riesgo de poderte equivocar”*. Toda información proporcionada debe ser veraz, aportando hechos concretos, sin especulaciones ni valoraciones subjetivas. Y, si hay afectados, mostrar empatía y preocupación y, subrayar el interés por ellos con mensajes emocionales y después, de manera racional. Además de informar de toda la colaboración que la asociación está realizando en todos los niveles. Todo con total transparencia, junto con los aspectos corporativos y de la propia cultura que tenga la organización, proyectando que ésta es responsable y ética.

Un portavoz debe demostrar siempre seguridad ante la situación, nunca culpabilizar a alguien y asumir un compromiso de informar siempre y cuando se tenga información nueva y contrastada. Cristina Cabeza de ING Direct, afirma que *“el portavoz debe comunicar de forma clara y transparente, transmitiendo en todo momento confianza”*.

Todos y cada uno de los medios de comunicación deben de recibir el mismo trato, ninguno de ellos debe de tener ni favoritismos ni ninguna filtración por parte de la organización, hay que tratar a todos por igual.

Y por último, y no menos importante, se ha de tener muy en cuenta tanto el mensaje no verbal —todo aquello que se transmite a partir del lenguaje corporal y que no se da mediante la palabra<sup>20</sup>—, como la vestimenta que se lleve.

## **9.6. Dark site**

"Se denominan *dark sites* a todos aquellos elementos que previamente se han diseñado y creado para hacer frente a una crisis potencial<sup>21</sup>". Además de una buena gestión estratégica se ha de contar con un Manual de Crisis, un plan de actuación para cada escenario potencial, una formación a los portavoces, etc.

---

<sup>20</sup> *Mensaje no verbal.* ([www.revista-digital.verdadera-seducion.com](http://www.revista-digital.verdadera-seducion.com))

<sup>21</sup> *Los 'dark sites' en gestión de comunicación de crisis.* ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

Un ejemplo de *dark site* podría ser una página web de respuesta que sirva para tener preparado un dispositivo de comunicación cuando se activa una situación de crisis y, de esta manera, se pone en marcha un procedimiento de información previamente diseñado. Es una plataforma virtual para todos los implicados en la crisis o para los interesados en seguir o estar informados en el transcurso de la crisis.

Éste consiste en desarrollar una página web realizada por la organización, con una estructura sencilla y con contenido personalizado, para que pueda estar operativa en poco tiempo. La intención es incorporar y centralizar la información necesaria sobre el problema de crisis concreto y las medidas que se están poniendo en práctica para solventarlo.

La información que se divulga en este espacio virtual suele ser: notas de prensa, imágenes y vídeos, enlaces, documentos de preguntas y respuestas, información sobre la entidad, datos de contacto e información de interés.

### **9.7. Monitor de riesgos *online***

En los últimos años se ha producido un cambio tecnológico que ha transformado el modelo de comunicación social, esto viene a ser a causa de las redes sociales.

Principalmente, las redes sociales y los buscadores adquieren dimensión pública en los momentos de crisis puesto que hacen visibles las reacciones de los públicos y, a la vez, facilitan poder encontrar todo tipo de información. No obstante, en Internet las crisis no explotan de forma imprevista, sino que se detectan con tiempo anticipado para prevenirlas.

Por otro lado, mediante las redes sociales se puede medir la reputación de la entidad, puesto que se ha pasado de “la comunicación de masas” a “masas de comunicadores”, es decir, el individuo social tiene capacidad de influenciar en el mundo virtual y además, puede interactuar con los líderes de opinión. Por este motivo, para saber si estamos ante una crisis hay que tener en cuenta dos factores: por un lado, si existe persistencia en el tiempo respecto a críticas en las redes sociales sobre la marca o la asociación y, por otro lado, si las personas que comparten los contenidos de las críticas pertenecen a distintas comunidades de interés.

Las redes sociales pueden ser un muy buen monitor de riesgos<sup>22</sup> de reputación que, si se escucha a través de éstas, pueden ayudar a prevenir y preparar posibles crisis de comunicación.

Un monitor de riesgos *online* tiene por objetivo clasificar y ordenar los comportamientos corporativos que tienen más probabilidad de generar impactos favorables —oportunidades— o desfavorables —amenazas— y, de esta manera, ser conscientes de la reputación en la que se encuentra la entidad. Asimismo, ofrece la detección y el análisis de la evolución de las oportunidades y los riesgos en el tiempo, facilitando la prevención de éstos.

En “Llorente & Cuenca” han elaborado un método para monitorear en el medio *online*. Este análisis se realiza a través de los *tweets*<sup>23</sup> sobre una determinada asociación en un periodo de tiempo y en una determinada localización geográfica. Se realiza a través de la red social de *Twitter* porque se considera que tiene una amplia accesibilidad internacionalmente, a la vez tiene una gran influencia, por excelencia suele ser a tiempo real y, es un espacio virtual donde se puede enlazar con otros contenidos.

Este análisis sobre la información que se recopila a través de *Twitter* se lleva a cabo a través de la siguiente metodología:

- 1) El análisis de las menciones se realiza de manera manual y se clasifican en categorías según los comportamientos corporativos a los que se refieren y por los grupos de interés que las comparten. Para definir las categorías en las que basarse pueden usarse las normas y guías internacionales como la ISO 26000<sup>24</sup> o el GRI 4<sup>25</sup>.
- 2) Para la medición del impacto favorable o desfavorable se debe construir un índice de probabilidad de amenaza u oportunidad, basándose en el significado de la mención —negativo, positivo o indefinido—, el nivel de protagonismo —notoriedad—, el grado de participación de los influenciadores —influencia—, la escala de implicación de los diferentes

---

<sup>22</sup> *La identificación temprana de tendencias de opinión en redes sociales, clave en la gestión de crisis.* (www.dmasillorenteycuenca.com)

<sup>23</sup> *Un tweet es una expresión de los grupos de interés que transmiten impactos a favor o en contra de la empresa.* (www.dmasillorenteycuenca.com)

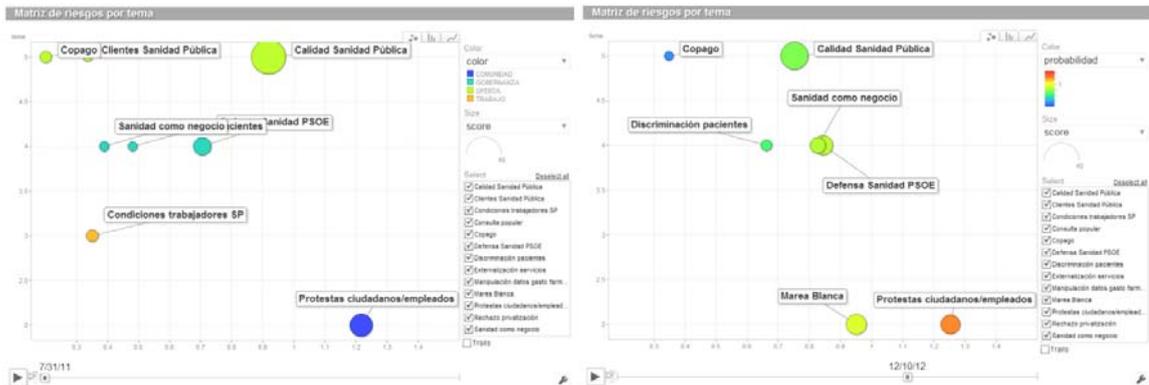
<sup>24</sup> *La ISO 26000 aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social.* (www.iso.org)

<sup>25</sup> *El GRI 4 es la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.*(www.globalreporting.org)

*stakeholders* —grupos— y, por último, la continuidad de las menciones en un periodo de tiempo —persistencia—.

- 3) La ordenación de un índice de relevancia que se aplica a las diferentes categorías a partir de instrumentos de evaluación.

Mapa de riesgos para monitorizar una crisis online



Fuente: Llorente & Cuenca

## 10. Los errores más frecuentes en la gestión de una crisis

Los errores<sup>26</sup> más frecuentes en la gestión de una crisis siempre son a causa de una improvisación y una descoordinación por parte de la asociación que ello conlleva a dificultar el tiempo de respuesta al problema.

1. Falta de planificación previa a las actuaciones.

Toda organización ha de invertir tiempo en analizar las situaciones de riesgo que puede tener, en detallarlas y dividir las por nivel de riesgo y grado de importancia, en establecer pautas de actuación... En otras palabras, en establecer un Manual de Crisis de la organización y, a la vez, en realizar simulacros y formar a los portavoces sobre cómo actuar ante los medios de comunicación. De esta manera, no se pierde tiempo ni esfuerzos en pensar cómo actuar y no se generan nervios ni se dificulta tomar de decisiones.

2. Poca rapidez en responder ante un problema.

El tiempo en comunicar sobre el problema y sus respectivas soluciones debe ser exiguo. La mejor forma de hacerlo es partir de la hoja de ruta, anteriormente comentada, dado que así ya se han decidido los aspectos a

<sup>26</sup> Los cinco errores de comunicación más frecuentes en crisis. ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com))

tener en cuenta en la respuesta y, de esta manera, se presta atención en la resolución y en tener eficacia a la hora de responder.

3. La mentira.

Ocultar información, no decir la verdad, oponerse a los errores, ignorar la culpabilidad o negar evidencias..., en situaciones de crisis en ningún caso se puede mentir y eludir responsabilidad ante el problema, dado que a la crisis se le sumaría otra crisis. Decir la verdad siempre es la mejor opción y la entidad va a salir más beneficiada.

4. Descoordinación del equipo.

Cuando no existen protocolos de actuación la descoordinación de equipo es muy probable que aparezca, provocando contradicciones entre sí contribuyendo a que se pierda la credibilidad y la eficacia en la imagen pública que se proyecta.

5. No saber manipular los medios de comunicación y/o las redes sociales.

Hay que estar preparado y saber cómo actuar en los canales de información.

## **11. Modelos de gestión y comunicación de crisis**

Una vez detectada la crisis, la gestión de la misma se desarrolla con una metodología adecuándola a los recursos disponibles.

Primeramente se analiza la situación del problema, se evalúan las decisiones adoptadas y se identifican los riesgos ocultos.

Seguidamente, se identifican las audiencias clave —periodistas, autoridades competentes, grupos sociales, administraciones involucradas, etc.— y se diseña la estrategia de comunicación para actuar dando respuesta a corto, medio o largo plazo a la crisis identificada, ayudándose con el Manual de Crisis.

Y, finalmente, se elaboran los materiales informativos necesarios para la situación de crisis, así como notas de prensa, soportes *online*, comunicados internos...

A lo largo del tiempo, se han elaborado diversos tipos de modelos<sup>27</sup> de diferentes autores.

### 11.1. Modelos de Actuación en Relaciones Públicas de Grunig

Dependiendo desde el área en la que se ejerce la función de comunicación para las situaciones de crisis es más apropiado un modelo u otro. La clasificación realizada por James E. Grunig<sup>28</sup> en los años ochenta describe cuatro modelos básicos que coinciden con la evolución histórica de las Relaciones Públicas.

1) Agente de prensa.

Tiene su origen en el *boom* del periodismo y el desarrollo de los medios de comunicación. Se trata de buscar la atención de los medios y resaltan las funciones de organización de exposiciones y la participación en ferias del sector.

2) Información pública.

Se considera que hay que convertir los defectos de una organización en virtudes.

3) Bidireccional asimétrico.

Investiga a las audiencias, el perfil, etc., para ver las posibilidades que hay para generar cambios de actitudes.

4) Bidireccional Simétrico.

Se investiga para conseguir un acercamiento entre el público y la institución. Existe una actitud de escucha y comprensión donde ambas partes están dispuestas a cambiar. Se consigue un alto nivel de credibilidad y de comprensión mutua. Es ideal para prevenir las crisis.

---

<sup>27</sup> SAURA, P. *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2005.

<sup>28</sup> **James E. Grunig** es un teórico norteamericano de las Relaciones Públicas con más de 20 años de experiencia en este ámbito. Ha publicado numerosos artículos, libros e informes y, ha recibido varios premios y honores, entre ellos de la Sociedad de Relaciones Públicas de América. Actualmente, es profesor del Departamento de Comunicación en la Universidad de Maryland. ([www.ecyoung.weebly.com](http://www.ecyoung.weebly.com))

## 11.2. Modelo de *Onion* de Pauchant y Mitroff

Estos autores<sup>29</sup> consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos de gestión de crisis. Dentro de este modelo, se diferencian cuatro niveles:

- 1) El carácter de los individuos trabajando en la entidad, viene a ser los mecanismos de defensa individual.
- 2) La cultura organizacional, es decir, las creencias y las racionalizaciones —ideas que frenan a las asociaciones o les impiden realizar un esfuerzo de preparación para las crisis—.
- 3) Las estructuras organizacionales: la infraestructura dedicada a la Gestión de Crisis.
- 4) Las estrategias de organización: planes, mecanismos y procedimientos de Gestión de Crisis.

## 11.3. Modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd

Es un modelo de comunicación de crisis, referido a las siete capas, las cuales son: la conectividad, la corrección de datos, el filtrado, la elección de los medios, la memoria organizacional que facilita la toma de decisiones, los valores que ayudan a establecer las prioridades de la crisis y el proceso de grupo que unifica todos los elementos. Las cuatro primeras capas dan la información, la quinta aporta experiencia, la sexta las prioridades de la entidad y, la séptima, es la toma de decisión para la crisis.

Para Hurd<sup>30</sup>, la respuesta a una crisis es un proceso complicado, se trata de un conjunto de actividades integradas y encaminadas a los objetivos esenciales, con el apoyo de elementos de comunicación efectivos.

---

<sup>29</sup> **Thierry Pauchant** nativo de Francia, es profesor en una escuela de negocios independientes afiliada a la Universidad de Montreal (Canadá), dirigiendo la cátedra de Gestión Ética. Actualmente, se centra en la investigación de la gestión de riesgos y de crisis, la práctica del diálogo democrático y la gestión ética y la dirección completa de las organizaciones. ([www.hec.ca](http://www.hec.ca)) **Ian Mitroff** actualmente es profesor adjunto en la Facultad de Diseño Ambiental de la Universidad de Berkeley (California), también es Investigador Sénior en el Centro de Gestión de Riesgos Catastróficos y, además, es profesor adjunto de Políticas de Salud en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de St. Louis en Missouri. Es considerado como uno de los fundadores de la disciplina de Gestión de Crisis y conocido por su pensamiento en temas de negocios y sociales. ([www.ced.berkeley.edu](http://www.ced.berkeley.edu))

<sup>30</sup> **Joanne E. Hurd** autora del libro "Crisis response tools: A Layered Model of Communication Support" ("Herramientas de respuesta a la crisis: un modelo de capas de Apoyo a la Comunicación") de 1992. ([www.oatd.org](http://www.oatd.org))

#### 11.4. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra

Se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. Este autor<sup>31</sup> establece que las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas. Establece cuatro fases en la gestión de crisis:

- 1) Planificación de la comunicación de crisis.
- 2) Relaciones previas a la crisis con los públicos importantes.
- 3) Procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- 4) Relación posterior a la crisis con los públicos relevantes.

#### 11.5. Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González-Herrero

Este autor<sup>32</sup>, propone un modelo de cuatro etapas para la gestión de comunicación de crisis: gestión de problemas, planificación y prevención, crisis y etapa posterior a la crisis. Considera que el mayor esfuerzo se debe llevar en las dos primeras etapas para evitar llegar a la crisis.

En el caso del Modelo de Crisis Evitables, en las que incluye los boicots o problemas sociales relacionados con un producto o servicio, la planificación de crisis es idéntica que en el caso del Modelo de Crisis No Evitables o Accidentales. No obstante, la actuación en las crisis evitables tiende a trabajar sobre el conflicto con antelación. En cambio, en las crisis accidentales, las fases de crisis y post-crisis son etapas por las cuales la organización tiene que pasar de forma irremediable.

---

<sup>31</sup> **Frank Marra** es profesor titular de relaciones públicas en la Escuela de Negocios de la Universidad Curtin en Australia. ([www.es.scribd.com](http://www.es.scribd.com))

<sup>32</sup> **Alfonso González-Herrero** es Director de Comunicación Externa de IBM en España, Portugal, Grecia, e Israel. Fue Manager de la División de Comunicación Corporativa y Public Affairs en Burson-Marsteller. Se licenció en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid en 1991 y en 1994 obtuvo un Máster en Dirección de Publicidad y Relaciones Públicas por Michigan State University (EEUU). Es profesor en cursos de postgrado de diversas universidades y autor del libro "Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa" (1998). ([www.dircom.org](http://www.dircom.org))

## 11.6. Modelo de las Cuatro R's de Heath

El modelo de Heath<sup>33</sup> está orientado a la acción. Consiste en cuatro etapas que son: *Reduction* —reducción—, *Readiness* —preparación—, *Response* —respuesta— y *Recovery* —recuperación—. Se incluyen cuatro fases: 1) la evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto en la organización, 2) el entrenamiento para gestionar una crisis, 3) los planes de crisis, el análisis del impacto de las crisis y la auditoría de crisis y, en la última, 4) los mecanismos de recuperación.

## 11.7. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

En este modelo en la gestión de crisis es fundamental establecer unos objetivos y unos principios de comunicación, para él<sup>34</sup>, los estándares de comunicación son:

- Apertura: accesibilidad, disponibilidad y deseo de responder.
- Confianza: honestidad incondicional.
- Responsabilidad: las preocupaciones deben ser atendidas, dado que son legítimas.
- Evitar los secretos: comportamientos, actitudes y planes positivos.

Por otro lado, las prioridades de comunicación deben ser: los afectados directamente, los empleados, los afectados indirectamente, los medios y otros canales de comunicación externa.

---

<sup>33</sup> **Robert L. Heath** es profesor de Comunicación en la Universidad de Houston y es conocido internacionalmente en el ámbito de las relaciones públicas, la comunicación de crisis, la gestión de problemas, la comunicación de riesgos y la comunicación de empresa a empresa. Ha publicado varias publicaciones académicas de las relaciones públicas y, además, ha sido premiado como autor de varios libros, entre ellos: "El Manual de Comunicación de Riesgos y Crisis" (2009) y "La Gestión Estratégica Problemas" (2ª ed, 2009.). Es el editor de la Enciclopedia de Relaciones Públicas (2ª ed., 2013). (www.uh.edu)

<sup>34</sup> **James E. Lukaszewski** es uno de los profesionales más conocido de la comunicación de crisis y un coach ejecutivo de alto nivel en América del Norte. Sus seminarios, teleconferencias y programas han sido atendidos por miles de profesionales en los últimos 25 años Autor del libro "Lukaszewski en Comunicación de crisis: lo que su CEO necesita saber sobre el riesgo de reputación y el manejo de una crisis". (www.prsa.org y www.e911.com)

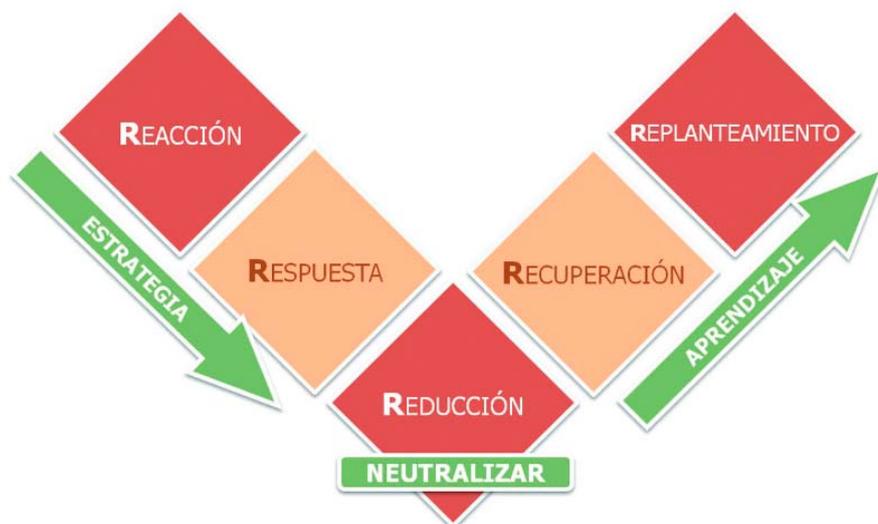
## 11.8. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges y otros autores

Este modelo recalca que es importante conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis. La gestión de comunicación de crisis debe fijarse en el objetivo de influenciar a la opinión pública de manera positiva. Indican que es mejor tratar de influenciar cuando no hay crisis, antes de que ésta se presente.

Para ellos<sup>35</sup> en las crisis hay tres objetivos de comunicación:

1. Instruir: explicar qué hacer en casos de crisis.
2. Ajustar la información: permite manejar los aspectos emocionales derivados de la crisis.
3. Internalizar la información: crea la imagen de la organización después de la crisis.

## 11.9. Modelo de gestión y comunicación ante una crisis



Fuente: *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis de ICETEX*

<sup>35</sup> **David L. Sturges** es profesor adjunto en el Área de Investigación de la gestión estratégica, de la comunicación online y de la eficacia y eficiencia en las organizaciones de aprendizaje en la Universidad de Texas-Pan American. Se fundamenta en el desarrollo organizacional basado en la mejora continua de calidad conceptos y prácticas. En este modelo colabora con B.J. Carrel, D.A. Newsom y Marcus Barrera. ([www.portal.utpa.edu](http://www.portal.utpa.edu))

Se trata de una metodología<sup>36</sup> que permite administrar estratégicamente las fases de una crisis —el antes, durante y después— a través de herramientas comunicativas con las que cuenta una institución para el desarrollo de sus actividades internas y externas. Este modelo está dividido en tres fases:

#### 1) Fase de estrategia

Es la etapa donde se detectan los inconvenientes que desestabilizan los objetivos de la organización, se deben realizar dos acciones comunicativas para solucionar la crisis.

Por un lado, la reacción para detectar y difundir cualquier anomalía que amenace las actividades de la entidad, tanto internas como externas. En esta acción no se trata de causar pánico, por este motivo se ha de comunicar bajo unos parámetros específicos: el jefe de la asociación y el del Comité de Crisis han de comunicar minuciosamente del imprevisto que se ha detectado mediante contacto directo, escrito o virtual y, de esta manera, los trabajadores se ponen a disposición de las indicaciones que se establecen para llevar a cabo la crisis.

Por otro lado, después de evaluar el suceso y determinar de qué se trata, se realizará la respuesta ante el proceso de resolución del problema. Una acción donde se planeará la estrategia comunicativa por parte del Comité de Crisis. En esta acción, se organizará un equipo destinado a ejercer esta labor y se dispondrá de los medios de comunicación para proteger la imagen y los servicios de la entidad. Todo ello, bajo unos parámetros establecidos para realizar una etapa favorable: disponer de los medios de comunicación apropiados —comunicación interna, comunicación electrónica, medios de comunicación masivos, elaboración de mensajes, documento de preguntas y respuestas (Q&A), documentos informativos, simulacro de una rueda de prensa y atención a afectados, proveedores y trabajadores— y, utilizarlos de manera adecuada. Además, establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los trabajadores para limitar fomentar la crisis en otros departamentos y, al mismo tiempo, se elabora un Plan de Respuesta Inmediata que incluye el discurso para informar sobre la crisis en todo momento, el equipo que efectúa el seguimiento, los medios internos y externos que regulan la crisis y los mecanismos que miden los impactos de la crisis. Y, finalmente, definir el

---

<sup>36</sup> *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.* ([www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co))

procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y disminuir los efectos de la misma.

## 2) Fase de neutralizar

Es la etapa en la cual el personal destinado a la comunicación de la organización se enfrenta a las estrategias comunicativas actuando en una sola dirección para disminuir el impacto y los efectos secundarios. El objetivo principal es la reducción de la crisis hasta que desaparezca evitando la reaparición en el futuro, siempre estableciendo los mecanismos de comunicación para solucionar el problema: ante todo tipo de crisis se debe enfocar en comunicar precavidamente sobre la crisis con mensajes claros. Siempre y cuando sea necesario, se debe informar de manera moderada y adecuada a los públicos directamente afectados y a los medios de comunicación, tanto internos como externos. Se debe tener en cuenta que todo mensaje para que transite a través de los medios escritos y/o digitales ha de ser claro y concreto. Además, realizar talleres de formación para ayudar en la estrategia comunicativa y preparar en la medida de lo posible al equipo humano de la entidad.

## 3) Fase de aprendizaje

La finalidad de esta etapa es "aprender de la crisis": analizar, concluir y proponer estrategias de prevención frente a situaciones adversas que perturben la actividad normal de la organización. Hay dos acciones integradas en esta última fase.

Por un lado, la recuperación de la estabilidad de la asociación entre sus distintos públicos mediante los medios de comunicación y sus contenidos, generando mensajes de tranquilidad, confianza y lealtad, así como ruedas de prensa para resolver los interrogantes y versiones que los medios hayan emitido sobre la crisis.

Por otro lado, el replanteamiento de propuestas para proyectar la prevención, el manejo y la superación tanto de la misma situación vivida como de las que haya podido desencadenar la crisis primaria. Esta acción se desarrolla por medio de reuniones evaluativas, revisando en detalle la capacidad de la organización para gestionar este tipo de situaciones y proponer alternativas; también, se pueden aplicar sondeos y encuestas a públicos internos y externos para determinar nuevas estrategias y, de esta manera, reformar y actualizar el Manual de Crisis, los Planes de Respuestas y la Guía de Procedimientos con el fin de adaptar los incidentes que se presenten.

### 11.10. Modelo propio

A partir de los descritos anteriormente, el modelo idóneo en este tipo de situaciones de crisis sería el siguiente:

Primeramente y sin que haya una situación de crisis por medio, la entidad ha de intentar tener y mantener una buena relación con sus públicos, puesto que en el caso de que haya una crisis, la mayoría confiará en la organización y en todas las medidas que ésta lleve a cabo para solucionar el problema y, a la vez, se garantizará un éxito seguro ante la comunicación de crisis. Además, también debe prepararse para el momento en el que estalle una situación de crisis en la organización, puesto que como nos afirma Álvaro Bordas de Danone “*la preparación reduce mucho*”, por este motivo, hay que realizar los planes de crisis, formando al equipo que llevará a cabo las acciones ante la situación —seleccionando a los portavoces y teniendo perfectamente ordenado al Comité de Crisis— y planeando la estrategia comunicativa para disminuir el impacto de la crisis.

En cuanto se haya detectado una situación de crisis, la institución ha de reaccionar lo más rápido posible y empezar a remediar el problema. El primer paso es reducir el impacto que ocasiona la crisis evaluando los riesgos que causa en la actividad de la organización y detectando los inconvenientes que ésta conlleva a los objetivos de la entidad. Inmediatamente después, dar respuestas ante dicha situación a todo tipo de público, tanto interno como externo, comunicando de manera clara y minuciosa los mensajes y siempre y cuando sea necesario. Finalmente, se ha de ultimar la situación recuperando la normalidad de la institución y evaluando toda la situación para futuras situaciones de crisis.

Una de las partes más importantes a tener en cuenta en situaciones de crisis es la preparación de las posibles situaciones, dado que la planificación es primordial por el mero hecho de, en el caso que estalle una crisis en la institución, saber inmediatamente cómo actuar tanto interna como externamente, saber qué comunicar y a quién informar y, cómo llevar a cabo las diferentes situaciones que se planteen a consecuencia de la crisis para ir minimizando los hechos. Por el contrario, la situación no se tendrá bajo control y se irá improvisando en cada momento, ello conllevará un descontrol por parte de la organización que seguramente acabará con un caos absoluto.

## 12. La figura del portavoz

En una sociedad tan globalizada y que evoluciona de manera acelerada, la figura del portavoz, tanto en las instituciones públicas como en las privadas y las políticas, es imprescindible.

Un portavoz, además de ir acompañado de un mensaje adecuado, debe ser decisivo y creíble puesto que de esta manera hay más probabilidades que la opinión pública se posicione de su lado. Asimismo, debe conocer bien la situación, a la asociación y a los principales competidores de ésta, dado que como dice Sun Tzu<sup>37</sup> en "El arte de la guerra": "*Si conoce a su adversario y se conoce a sí mismo, no tiene que temer el resultado de cien batallas*".

### 12.1. Principales características que debe tener

Puesto que el portavoz va a ser la imagen pública de una organización por el cual el mundo va a conocer a la empresa o institución pública y, en él recae mucha responsabilidad, ha de poseer unas características concretas para realizar esta labor lo mejor posible. Aunque es difícil saber con certeza cuáles son los atributos exactos que debe tener, hay determinadas características que él debe ostentar.

La figura del portavoz debe contar con unos atributos principales para que pueda llegar a dirigir la situación. Esto implica, primeramente, el proceso del *self-management*<sup>38</sup>, es decir, tener un dominio total de la expresión y el control personal.

Esta personalidad debe ser elegida por su temperamento y personalidad, dado que ha de tener sutileza, autoridad y una rápida capacidad de reacción. Ser una persona prudente con una mente de perspectiva amplia y no estar siempre a la defensiva. Además, ha de saber sintetizar y divulgar con claridad, asimismo debe transmitir credibilidad en el momento de comunicar los mensajes, así como tener un dominio tanto del lenguaje verbal como del lenguaje corporal.

---

<sup>37</sup> **Sun Tzu** —o Chang Jing, su nombre de pila— fue un general del siglo V a.C. y un destacado escritor de política y relaciones institucionales, además es el autor del más antiguo tratado militar chino: "El arte de la guerra" donde describe sus sistemas de mando, comunicación, disciplina, distinciones de rango, estrategia y logística del armamento chino. ([www.bibliotecasvirtuales.com](http://www.bibliotecasvirtuales.com), [www.sobrelasconductas.wordpress.com](http://www.sobrelasconductas.wordpress.com) y [www.tacticayestrategia-gdl.blogspot.com.es](http://www.tacticayestrategia-gdl.blogspot.com.es))

<sup>38</sup> *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*. [www.publicaciones.ua.es](http://www.publicaciones.ua.es)

## 12.2. Imagen física

*“Las personas sobre las que se forman impresiones positivas influyen más, persuaden más y, en general ello las coloca en una posición privilegiada para transmitir mensajes<sup>39</sup>”*

A través de la imagen se proyecta la personalidad de la persona, la cual al mismo tiempo, comunica implícitamente. Por ello, la imagen física de un portavoz debe ser cuidada y debe transmitir responsabilidad y respeto.

El portavoz, como se ha comentado en el apartado anterior, es la cara humana visible de la entidad, por este motivo, su imagen física debe ser coherente con los principios y la filosofía de la organización y, a la vez, debe concordar su personalidad y apariencia con la imagen corporativa de la institución para, así, transmitir credibilidad.

En la imagen física del portavoz deben predominar y concordar entre sí tres elementos: el físico, los valores humanos y un atuendo apropiado. Si no es así, de algún modo u otro, se percibirá como si se estuviera engañando y repercutirá negativamente.

La primera impresión es muy importante, por ello causar una buena impresión es esencial, ya que si se consigue lo contrario es muy difícil cambiar de opinión a las personas. El aspecto externo o la indumentaria expresa cómo es una persona y qué es lo que quiere proyectar, del mismo modo comunica un mensaje y unos valores. Se debe vestir de forma elegante, escogiendo las prendas idóneas para cada ocasión y adecuadas para cada tipo de cuerpo, personalidad e imagen de la entidad que se representa en cada momento. Siempre sintiéndose cómodo con la vestimenta para mantener el estilo con naturalidad.

Del mismo modo, el color es un elemento muy relevante en la imagen que se quiere proporcionar y, por ello se elige en función de lo que se quiere comunicar y teniendo en cuenta a qué induce o inspira cada color. Por ejemplo, el color azul se asocia a cualidades como la inteligencia, la seriedad, el éxito, la confianza o la seguridad. Por otro lado, el violeta comunica espiritualidad, calma, profundidad, dignidad. En el momento de elegir el tipo de color, se debe tener en cuenta que los tonos claros se

---

<sup>39</sup> ARCEO, A. *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*. Alicante: UNE, 2012. p. 102

suelen usar para eventos de día, sin embargo, los oscuros son escogidos para la noche y, no se debe olvidar que se han de escoger colores discretos y evitar los llamativos, así como los escotes pronunciados o faldas demasiado cortas, en definitiva, evitar las prendas y los complementos extravagantes.

### 12.3. Lenguaje verbal

La comunicación verbal es la manera de relacionarse con las demás personas para producir una interacción entre ellos, así pues hace referencia al uso de la voz para comunicarse. En relación a la comunicación de crisis, puede ser cuando el portavoz tiene que hacer un discurso en una rueda de prensa, por ejemplo.

Hay dos aspectos importantes en la comunicación verbal, por un lado, el elemento vocal —representa el 38%—, es decir, todo lo relacionado con las articulaciones y las modulaciones de la voz: la entonación, la velocidad, el volumen, el énfasis, el ritmo, la proyección y la resonancia, entre otros. Por otro lado, el elemento verbal —representa el 7%—, viene referido a todas las palabras y métodos lingüísticos que se usan al hablar: la estructura, el lenguaje, los términos, el contenido, el significado del mensaje que transmitimos, etc.

Los principales aspectos<sup>40</sup> que debe tener un discurso son:

- Ha de ser memorable, por ello hay que resumir el tema para que sea recordado, siendo corto y conciso para que el público preste atención en todo momento.
- Debe seguir una estructura correcta, desde el comienzo se ha de tener claro hacia dónde va el discurso y por qué, sabiendo qué se dice y cómo se dice.
- Hay que captar la atención al comienzo del discurso, dado que es cuando el público está más receptivo.
- Se ha de definir el tono que se va a usar respondiendo a tres preguntas esenciales: ¿Quién es mi audiencia? ¿Por qué motivo están aquí? ¿Qué es lo que quieren?
- Conseguir un buen mensaje corporal y demostrar entrega a ello, recordando que el orador —portavoz— y el mensaje son uno.
- Repetir las palabras o frases claves para recalcar los puntos más importantes y hacer que el público recuerde el mensaje que se quiere emitir.

---

<sup>40</sup> 10 claves para brillar en un discurso. [www.noticias.universia.edu.pe](http://www.noticias.universia.edu.pe)

- El cierre del discurso debe ser llamativo, en el final se debe resumir todo lo dicho anteriormente.
- Si se puede, incluir elementos visuales para ilustrar los puntos clave y, además, captar la atención más fácilmente.

*“Todo discurso tiene dos objetivos principales: construir una buena impresión y dejar al público dos o tres cosas que recordar, el resto es sólo entretenimiento<sup>41</sup>.”*

#### **12.4. Lenguaje no verbal**

El lenguaje no verbal representa el 55% de un proceso comunicativo, por este motivo, es uno de los pilares más importantes en la comunicación de un portavoz.

Las expresiones y los movimientos deben estar acorde con lo que se dice para reforzar y aclarar el mensaje que se está transmitiendo dando credibilidad al asunto. En este sentido, los principales aspectos<sup>42</sup> a tener en cuenta en este ámbito son:

1) La voz.

Debe usarse un volumen de voz adecuado al tipo de evento que estamos realizando y al tipo de público al cual nos dirigimos, variando y enfatizando el tono en los momentos adecuados. Hay que intentar realizar una buena pronunciación de las palabras con una buena precisión. De vez en cuando, una pausa es un aspecto clave para captar la atención, pero sin abusar de los silencios.

2) La mirada.

Nunca se ha de evitar mirar a los ojos cuando se mantiene un diálogo con una persona o, si se habla ante una audiencia grande, se ha de tratar de mirar a la mayor parte de los asistentes y, de esta manera, mostrar seguridad.

3) Los gestos.

Hay que gesticular de forma natural y sin exageraciones, evitando movimientos excesivos porque de esta forma se transmite sensación de

---

<sup>41</sup> 10 claves para brillar en un discurso. [www.noticias.universia.edu.pe](http://www.noticias.universia.edu.pe)

<sup>42</sup> El mensaje no lo es todo: La importancia de la comunicación no verbal. [www.cohnwolfe.com](http://www.cohnwolfe.com)

inseguridad e incomodidad. Es bueno sonreír en los momentos adecuados y nunca señalar con el dedo índice, dado que ofrece una imagen autoritaria y agresiva y, evitar hablar con las manos en los bolsillos o con los brazos cruzados puesto que proporciona a la audiencia una actitud defensiva.

### **12.5. Actos adecuados**

El portavoz que representa a la asociación delante de los medios externos tiene que tener en cuenta una serie de condiciones para que la información sea creíble y vayan disminuyendo las consecuencias de la crisis.

El responsable de la comunicación ha de estar disponible y tener un control de su agenda, es imprescindible que esté accesible y, que él canalice todos los contactos externos que quieran información al respecto. Ante cualquier medio que tenga interés, se ha de identificar al periodista y al medio del cual pertenece para orientar el sentido de las respuestas. Todas las respuestas han de tener presente la reacción que quiere conseguir el periodista, constantemente mostrando seguridad, serenidad y preocupación.

Una característica fundamental delante de estos hechos es que ha de demostrar sinceridad en todo momento, puesto que es la base de cualquier comunicación y una buena manera de construir una relación fluida y así, aportar credibilidad transmitiendo confianza y demostrando conocimiento.

En todos los mensajes debe conseguir coherencia y claridad. Por este motivo, deben ser estructurados de manera clara, concisa, oportuna y comprensible para todo tipo de público, dando una respuesta explicativa a todo tipo de preguntas, dejando de lado los tecnicismos y adaptarse a las formas y al lenguaje del receptor, proporcionando mensajes fáciles de recordar y convincentes.

Delante de estas actuaciones, hay 10 principios<sup>43</sup> que no se deben olvidar ante cualquier comunicación de crisis:

- ✓ Prevención en los errores y sentido común.
- ✓ Humildad, siendo conscientes del problema para poder solucionarlo.
- ✓ No mentir nunca, siempre siendo honestos y sinceros.
- ✓ El silencio no es una opción.
- ✓ Anticiparnos a comunicar sobre lo sucedido y rápidamente.
- ✓ Nunca descuidarse de la comunicación interna de la entidad.
- ✓ Gestionar bien las emociones.
- ✓ Transparencia ante la información sin hacer especulaciones, ofreciendo la información disponible en cada momento.
- ✓ Tener en cuenta las opiniones negativas para mejorar.
- ✓ Aprender la lección para futuras ocasiones, dado que una crisis es una oportunidad —siempre y cuando se pase a una situación mejor— para fortalecer los valores, demostrar la responsabilidad de la asociación y reposicionar la marca.

### **12.6. Actos inadecuados**

Por otro lado, también hay que tener en cuenta los actos que no se deben producir en estos casos por parte de los portavoces.

- × Especular las respuestas, sólo informar de lo que se sabe demostrando los datos.
- × Mostrar incompetencia y arrogancia.
- × Contestar sin seguridad.
- × Ocultar información y responder con falsedad.
- × Mostrarse contrario a los hechos.
- × No contestar a determinados medios o periodistas.
- × Negar errores.
- × Mostrarse desanimado.
- × Trabajar sin tener en cuenta al equipo.
- × Mentir.

---

<sup>43</sup> 10 principios que nunca fallan en la comunicación de crisis. [www.lmdiaz.blogcanalprofesional.es](http://www.lmdiaz.blogcanalprofesional.es)

## **12.7. Formación de portavoces**

En toda situación de crisis la preparación es trascendental, por este motivo, el portavoz o los portavoces de la organización han de estar dispuestos a pasar cualquier circunstancia. Así pues, es imprescindible que estén preparados y formados.

El objetivo principal en la formación de portavoces es adquirir las habilidades de la comunicación y así, analizar y mejorar las técnicas para enfrentarse a los medios de comunicación. Estas formaciones se realizan mediante simulacros, donde se suele poner a los responsables de la comunicación en tesitura real, es decir, en situaciones de máxima tensión, estrés, nerviosismo...

Esto conlleva a que sepan el funcionamiento y las características de los medios y a la vez, los aspectos de un buen portavoz: las reglas de una buena exposición, la importancia del lenguaje no verbal, relacionarse positivamente con los medios, cómo realizar una buena elaboración de los mensajes clave y, los puntos a seguir en los diferentes espacios —ruedas de prensa, entrevistas, etc.—.

## **12.8. Derecho y deber profesional**

El hecho de informar que realiza un portavoz es un acto de justicia puesto que su estatuto profesional se caracteriza por el deber de informar, por lo tanto, el portavoz debe cumplir con el derecho fundamental a la información. El incumplimiento de este deber, podría calificarse de indebido dentro del ámbito ético o deontológico.

Su fundamentación es, por un lado, el derecho a la información del público —usuario, consumidor, accionista, anunciante...— y, por otro lado, la representación implícita del derecho universal en el profesional —de todas y cada una de las personas—.

La actividad de informar tiene dos declaraciones: 1) el profesional de la información —en este caso, el portavoz— tiene que satisfacer la obligación de informar y 2) el sujeto universal —las personas— tiene derecho a exigir una información justa. El deber de informar tiene dos criterios fundamentales: la verdad y el interés público.

## **12.9. Protocolo oficial de España**

El portavoz o responsable de comunicación al tener que presenciar numerosos actos en los cuales acuden personas de diferentes índoles, tiene que estar al corriente sobre el orden de precedencia que se asigna a las diversas autoridades del país.

El protocolo oficial de España se basa en el Real Decreto 2099/83, de 4 de agosto, sobre la Ordenación General de Precedencias del Estado<sup>44</sup>. Este decreto es la principal normativa por la que se rigen todos los actos oficiales celebrados en España.

## **13. Cómo dirigir una buena comunicación en los medios**

### **13.1. Medios tradicionales: Televisión, Radio y Prensa**

Cada medio de comunicación tiene unas condiciones específicas a tener en cuenta, entre ellos tienen en común que informan, divulgan y crean estados de opinión entre la sociedad.

En la Televisión los públicos son muy distintos, dado que se dirige a todas las clases sociales, personas con diferentes niveles intelectuales y/o de formación y públicos de diversas ideologías. Por este motivo, el mensaje debe ser con un lenguaje claro y directo, sin recurrir a expresiones coloquiales o vulgares ni al uso de palabras técnicas, cultas o especializadas. Es muy recomendable repetir el mensaje clave más de una vez, sin olvidar que en este medio una de las máximas es la brevedad, así como la inmediatez. Delante la cámara, el portavoz debe fijar la mirada en la audiencia para transmitir confianza y sinceridad, manteniendo siempre la concentración. Debe cuidar su imagen física y limitar los gestos tratando con amabilidad al entrevistador.

En la Radio, una de las limitaciones es que sólo se capta a través del sentido del oído, por este motivo, la norma básica por excelencia en este medio es la claridad y el control del lenguaje. El mensaje ha de ser breve, conciso y oportuno, respondiendo siempre con seguridad y sin desviarse del tema correspondiente. Ante

---

<sup>44</sup> Este documento está adjuntado en el apartado de Anexo II, si se quiere la vista a través de internet, dirigirse a [www.boe.es](http://www.boe.es).

el micrófono, el portavoz debe dirigirse al entrevistador como si fuera una conversación de dos personas olvidándose de la audiencia y siempre manteniendo la calma.

En cuanto a la Prensa escrita existen diversos aspectos a tener en cuenta, aunque ellos también son válidos para todo tipo de medio. En primer lugar, se debe saber la naturaleza de la publicación y el perfil de la audiencia de la misma así como, los asuntos que se desea tratar para así tener previstas las preguntas con anterioridad y ensayar las respuestas con los mensajes que se quieren transmitir y así, poder guiar al periodista hacia el titular que más corresponda en ese momento. Ante una entrevista, el responsable de comunicación debe hablar despacio y con naturalidad, sin exponer más de lo normal y, si se puede, facilitar ejemplos. Sin olvidar nunca que se ha de mantener el control en todo momento.

En todos los medios de comunicación, el lenguaje debe ser racional y objetivo, como nos indica Eva Pedrol de LL&C y, además, Joan Gili de la compañía Mercadona, añade que siempre se debe informar ampliamente.

En algunos casos, como en la organización de Médicos Sin Fronteras (MSF), Lali Cambra nos explica que *“la discreción y el silencio en los medios de comunicación de masas pueden ser muy necesarios, logrando un equilibrio entre las necesidades de informar y que la información no sea perjudicial”*.

### **13.2. Medios online**

Desde que existe Internet la existencia de “juicios paralelos” es inevitable, dado que ha cambiado el modo en el que circula la información y la opinión. Con las nuevas tecnologías se llega de una manera masiva a toda la información en cualquier parte del mundo. Dallas Lawrence —jefe de Estrategia Digital de Burson-Marsteller— proporciona una serie de consejos<sup>45</sup> para una buena preparación y gestión delante de una crisis.

Primeramente, la marca ha de estar presente e integrarse en las redes sociales antes de que otro cualquiera lo haga. De esta manera, se han de conocer y participar en las conversaciones con frecuencia, como por ejemplo, en la red social

---

<sup>45</sup> 13 Tips for Effective Crisis Management. [www.pnewsonline.com](http://www.pnewsonline.com)

de Twitter, dado que es una herramienta clave de conversaciones y en más de una vía y, además, se rodea de *influencers* con los cuales se puede colaborar para obtener información.

Asimismo, se ha de desarrollar una plataforma por donde difundir los mensajes que sea clara, eficaz y en el medio adecuado. Es decir, si la crisis está ocurriendo en la red social de Youtube, ha de responder a esa crisis mediante esta plataforma.

A la vez, siempre asegurarse de lo que uno habla y procurar no equivocarse. Además de no olvidarse nunca del elemento más eficaz: los trabajadores de la entidad, puesto que son los aliados más poderosos.

En definitiva, los aspectos a tener en cuenta para una respuesta en el mundo *online* son: hay que actuar de prisa analizando qué se está diciendo en las redes sociales, blogs, foros, etc. y tener detectados a los influenciadores. Además, hay que generar y planificar un abundante contenido positivo para que dificulte la entrada de contenidos negativos a los primeros lugares cuando se realiza una búsqueda y, sin olvidarse de prever cómo se actuará en las redes sociales y otros medios *online*, es decir, poseer modelos de respuesta en dichos medios y, de esta manera, guiar la comunicación en cada situación de riesgo potencial.

## **14. La crisis sanitaria del Ébola en España**

### **14.1. Contexto**

Todo empezó el 7 de agosto de 2014 cuando llegaron repatriados desde Liberia Miguel Pajares —contagiado de Ébola— y Juliana Bonoha —negativo en las pruebas de Ébola— al Hospital Carlos III-La Paz de Madrid, ya que es el centro destinado para tratar a enfermos de Ébola. Miguel Pajares fue el primer fallecido de Ébola en España y en Europa.

Un mes y medio más tarde, aproximadamente, ingresó en el mismo hospital el sacerdote Manuel García Viejo desde Sierra Leone, también infectado del virus, el cual murió unos días más tarde.

A estos afectados los atendió un equipo de profesionales del hospital, entre ellos Teresa Romero, una auxiliar de enfermería, la cual días posteriores a tener contacto con los fallecidos, dio positivo en las pruebas de Ébola, fue la primera infectada del virus en España.

#### **14.2. Los errores<sup>46</sup> de comunicación en la rueda de prensa sobre el primer caso de contagio de Ébola en España**

Desde que repatriaron a los dos primeros infectados de Ébola a España para que fueran asistidos, se habían transmitido mensajes de “*no hay riesgo de ningún tipo*” insistiendo en que seguían “*todos los protocolos que garantizan que el riesgo es nulo*”, pero el contagio de Teresa Romero demostró que algo de lo que se había hecho no había funcionado bien, por este motivo, los mensajes que se proporcionaron dieron como resultado un engaño a la sociedad.

Al poco tiempo de saberse sobre el primer contagio de Ébola en España, se convocó rápidamente a los medios de comunicación a una rueda de prensa por parte del Ministerio de Sanidad, esta acción fue totalmente correcta con una rápida reacción ante el suceso, era necesario hacer una respuesta oficial ante dicho problema de salud pública. Como nos advierte Lali Cambra de MSF: “*es de particular importancia la agilidad de la comunicación, sobre todo en los primeros momentos de la crisis*”.



Fuente: [www.youtube.com/watch?v=GHjHpLFTWAo](http://www.youtube.com/watch?v=GHjHpLFTWAo)

<sup>46</sup> *Crisis de ébola en España y su nefasta comunicación.* [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

Sin embargo, dada la rapidez en reaccionar ante el suceso, la información dada en la rueda de prensa no fue correcta, dado que no proporcionó ningún tipo de convencimiento ante el problema, faltó unidad de mensajes entre los portavoces y además, carecieron de informar con claridad los pasos a dar respecto al virus del Ébola. Como nos indica Cristina Cabeza de ING Direct: *“la velocidad es esencial, pero también lo es la calidad de la respuesta”*. Por ello, creó más inquietud e incertidumbre a la sociedad y, además, desaprovecharon la oportunidad de responder de una manera nítida y comprensiva si había riesgo de contagio por Ébola, de decir cómo se transmite y las medidas preventivas que hay que tener en cuenta. Dar información clara y concisa es la manera para que no se creen especulaciones, rumores y dudas. Dado la escasez de información, deberían haber establecido nuevas convocatorias a los medios para seguir informando conforme se produjeran nuevos avances a comunicar.

Por otro lado, no tuvieron ningún tipo de empatía respecto al personal sanitario y por la salud de la auxiliar de enfermería contagiada, puesto que no les dieron ni un mísero agradecimiento por su entrega y trabajo y, ni un deseo de mejora a la afectada por el virus.

En cuanto a los portavoces, hubo una multitud de voceros, un total de siete personas en la mesa: Ana Mato, entonces ministra de Sanidad; Mercedes Vinuesa, directora general de Salud Pública; Antonio Alemany, director general de Atención Primaria de la Comunidad de Madrid; Rafael Pérez Santamarina, doctor y director general del Hospital La Paz; Francisco Arnalich, doctor y jefe del servicio de Medicina Interna del Hospital La Paz; José Manuel Arribas, responsable de Enfermedades Infecciosas del Hospital La Paz y Yolanda Fuentes, subdirectora general del Hospital Carlos III, demasiados para tan poco contenido. Deberían haberse concretado el número de portavoces, puesto que la mitad no comentó nada del tema. Respecto a Ana Mato, ministra de Sanidad, realizó un discurso políticamente correcto pero poco aportó con la gravedad de los hechos que estaban ocurriendo. Su declaración se sintetizó en tres escasos minutos de presentación leyendo en todo momento el comunicado oficial, este hecho da como resultado una desconexión total hacia lo que se estaba diciendo.

En relación al turno de preguntas por parte de los medios asistentes, se puede observar que los portavoces no se habían preparado ningún cuestionario de preguntas ni de respuestas, dado que les faltó concreción en las contestaciones. Es muy importante durante la rueda de prensa saber qué se dice, qué se responde a las

preguntas y la forma en la que se hace. La actitud de la ex Ministra, en este caso, mostró irresponsabilidad y desconocimiento del tema, puesto que ignoró y se mostró esquiva a las preguntas, además de que ninguno de ellos respondió a preguntas tan necesarias de responder como: *¿Hay alguna posibilidad que la enfermera haya tenido contagio a terceros desde el 30 de septiembre al 5 de octubre que fue cuando ingresó? ¿Se arrepienten de haber repatriado a un contagiado por Ébola?* En esta última, deberían haber defendido con firmeza la postura que adoptó el Gobierno en dicha decisión. Todo se dejó a la improvisación. Otra de las preguntas fue: *¿Va a dimitir alguien?* Ninguno de los responsables respondió contundentemente, mientras que la misma Ana Mato en 2009 a causa de un brote de gripe porcina dijo: *“Una ministra debe impedir que la enfermedad se propague o dimitir”*, pidiendo la dimisión de la entonces ministra de Defensa, Carme Chacón.

Con todas estas actuaciones, los ciudadanos no pudieron confiar en el control de la situación y mucho menos, que exista credibilidad hacia España de cara al resto de países. Crearon intranquilidad y descontrol.

Respecto al lenguaje no verbal hay que resultar convincente, pero con una ministra que evitó mirar directamente a los ojos de los periodistas, que a modo de reflejo nervioso garabateaba continuamente algo en un papel y buscaba a los lados cuando hacían las preguntas esquivándolas para no tener que responderlas... dio evidentes síntomas de nerviosismo, incoherencia, falta de autoridad y de convicción y de estar superada por la situación.

En cuanto a los medios *online*, no se dio ningún tipo de información ni el mismo día de la rueda de prensa ni los dos o tres días posteriores, ni por parte del Ministerio de Sanidad ni del mismo Presidente del Gobierno: Mariano Rajoy. Predominó el silencio absoluto y perdieron la oportunidad de informar a la sociedad a través de estos canales.

Una de las cuentas que llamó la atención es la de la Policía Nacional dado que publicó cómo se transmite el Ébola, cuáles son los síntomas, medidas preventivas, entre otros.



**Policía Nacional** @policia · 6 de oct.  
Por favor, no generes o transmitas alarma injustificada: atiende solo fuentes oficiales #ebola msssi.gob.es/profesionales/...

6,9K 1,9K

**¿COMO NO SE TRANSMITE LA ENFERMEDAD?**

- El **Ébola no se contagia** por el aire ni por la picadura de insectos o mosquitos, tampoco se transmite por vía aérea, como la gripe.
- No hay riesgo por estar al lado de una persona infectada o viajar en el mismo avión.

**SI TRANSMITE POR:**

SANGRE, SALIVA, SUDOR, LÁGRIMAS, VÓMITOS, URINA, FECALES, LECHE MATERNA, SUDOR, SUELO, SANGRE, SUDOR, LÁGRIMAS, VÓMITOS, URINA, FECALES, LECHE MATERNA, SUDOR

**A TRAVÉS DE:**

HERIDAS, PIEL NO INTACTA, CONTACTO DE MUCOSAS, INOCULACIÓN PERICUTÁNEA

**NO SE TRANSMITE POR:**

PICADURAS DE INSECTOS, VÍAS AÉREAS

**MEDIDAS PREVENTIVAS**

- Reducir el riesgo de transmisión de persona a persona como consecuencia del contacto directo o estrecho con personas infectadas, especialmente con sus líquidos corporales.
- Utilizar guantes, gafas y equipo de protección personal adecuado en contactos con estos enfermos. Es necesario lavarse las manos con regularidad tras haber tenido contacto con ellos.
- La OMS aconseja adoptar precauciones para reducir el riesgo de transmisión de agentes patógenos por la sangre u otras vías.

Fuente: [www.twitter.com/policia](http://www.twitter.com/policia)

Otro error de Ana Mato fue no ir a comparecer al día siguiente en el Congreso en la Comisión de Sanidad en la cámara baja para explicar la situación del contagio, cosa que dejó en manos de la Directora de Salud Pública, Mercedes Vinuesa.

### 14.3. Polémica gestión política

Dos días después de la rueda de prensa, el que era Consejero de Sanidad de la Comunidad de Madrid, Javier Rodríguez, pasó por diversos medios de comunicación haciendo sus primeras declaraciones culpando, en tono ofensivo y chulesco, a la auxiliar de enfermería sobre su propio contagio del virus y del peligro de contagio de las personas con las que ella se relacionó. Éstas fueron algunas de sus declaraciones: *“Para explicar a uno cómo quitarse o ponerse un traje no hace falta un máster”* o *“Tan mal no debía estar para ir a la peluquería”* —dado que Teresa Romero fue a la peluquería cuando supuestamente y, sin saberlo, estaba contagiada de Ébola— y, además insinuó que Teresa Romero *“pudo estar mintiendo”* —sobre la fiebre— y *podría no haber dicho la verdad*. Este tipo de actitud creó desconfianza e indignación, demostrando falta de ética a la sociedad.

En ningún caso, nadie puede culpar a la técnica de sanidad del contagio y de la crisis que generó, puesto que errores humanos cometemos todos y si algo ha fallado

ha sido en el protocolo. Esta actitud afectó de lleno a la credibilidad del Gobierno español.

#### **14.4. Puntos que deberían haber tenido en cuenta**

Tal como se ha comentado, las informaciones fueron incompletas, hubo demasiados portavoces y los mensajes que se dieron fueron contradictorios unos con otros.

Por un lado, deberían haber ofrecido toda la información disponible con transparencia, veracidad y continuidad, explicando y contrarrestando la información. Por otro lado, los portavoces deberían haber sido expertos y adecuados en el tema del Ébola y, además deberían haber evitado tanto rumores como mensajes contradictorios dado que sólo generan alarmismo en la sociedad. De esta manera, se hubiera ofrecido un mensaje claro que proporcionaría a la ciudadanía un control ante el problema.

Les faltó liderar la situación con mensajes consensuados y coordinados y, mostrando responsabilidad y seguridad, así como explicar qué ha ocurrido, admitir y reconocer los errores o la falta de información en ese momento, orientar el foco en la auxiliar de enfermería afectada explicando cómo estaba y qué se estaba haciendo con ella e indicar las medidas que se estaban tomando respecto al resto de la población.

Como declara el experto en comunicación de crisis y profesor del Máster en Dirección de Comunicación de la UPF-IDEC, Joan Francesc Cánovas: *“en la mayoría de las crisis, la percepción de éstas y sus consecuencias son más importantes que la realidad de la propia crisis, ya que muchas veces se percibe que el tema es más peligroso de lo que sucede en realidad<sup>47</sup>”*.

---

<sup>47</sup> La comunicación, error fatal en la crisis del ébola. [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com)

#### 14.5. Posteriores acciones

Debido a la nefasta comunicación y desinformación que se dio, se produjo una crisis mediática, creando intranquilidad e impacto de alarma en la sociedad y en la imagen de España, por este motivo, el mismísimo Presidente del Gobierno fue quien tomó las riendas al asunto, aclamando a la calma y al control y, respondiendo a las preguntas de los periodistas dispuesto a *“dar toda la información que fuera necesaria, con una rueda de prensa diaria si hacía falta”*, reiterando su apoyo a la ministra de Sanidad e insistiendo en la tranquilidad ante el asunto. Deseando *“pronta recuperación”* a la auxiliar infectada.

Días después a la rueda de prensa, la misma Ana Mato comunicó que se haría una revisión de los protocolos de atención para el tratamiento de pacientes infectados por el Ébola, admitiendo, de forma implícita, que las cosas se podrían haber hecho mejor. Dos de los cambios fueron: la subida de la temperatura de la fiebre para ser considerado sospechoso de Ébola y hacer un mayor seguimiento del personal que haya estado en contacto con enfermos de dicho virus. Además, se comprometió a informar más a los ciudadanos y a las demás formaciones políticas.

Como siempre, de los errores se aprende y, desde la página web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ([www.msssi.gob.es](http://www.msssi.gob.es)) se amplió toda la información necesaria en cuanto a este virus —“Información sobre el brote de enfermedad por el virus Ébola (EVE)”—, tanto para ciudadanos, viajeros y profesionales sanitarios y, paralelamente, una página web dirigida solamente al virus del Ébola ([www.infoebola.gob.es](http://www.infoebola.gob.es)) con toda la información necesaria —qué es el Ébola, cómo se transmite, casos de Ébola en España y en el mundo, preguntas frecuentes, qué se está haciendo para combatirlo, protocolo de actuación, el Comité Especial para la gestión del Ébola, etc.—. Asimismo, desde el 14 de octubre de 2014, se abrió una cuenta en Twitter (@Info\_Ebola\_Es) del Comité Especial del Ébola.

## 14.6. El resultado

Todas las actuaciones citadas anteriormente sobre las primeras acciones de comunicación ante la crisis del Ébola, provocaron como resultado alarmismo y pánico en la sociedad, creando desconfianza ante el Gobierno creyendo que no está capacitado para gestionar esta crisis, dado que generaron una mayor desinformación e inseguridad a la ciudadanía por su incapacidad comunicativa.

Precisamente, desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) el aspecto prioritario en la comunicación ante brotes epidémicos, es la confianza.

Claramente, al departamento de Comunicación del Ministerio de Sanidad les faltó estrategia debido a la presión, las prisas y la falta de tener todos los detalles de lo ocurrido en una situación tan compleja y grave como fue ésta. Dieron la impresión de que no contaban con un plan de actuación en comunicación de crisis ante el Ébola, ni de un Manual de Crisis. Tuvieron una previa gestión de la crisis reprobable y, como se pone de manifiesto, tanto la comunicación como la gestión del propio problema son importantes.

En una encuesta<sup>48</sup> realizada para conocer la opinión de una ínfima parte de la ciudadanía española, aunque se podría englobar a la mayoría, se extrajeron unos resultados nada lejanos de la realidad.

### FICHA TÉCNICA

Muestra: 42 personas.  
Sexo: hombres y mujeres.  
Edad: mayores de 18 años.  
Nivel de estudios: medio-alto.  
Nivel socio-económico: medio.  
Ámbito geográfico: Barcelona.  
Trabajo de campo: 24 y 25 de noviembre.

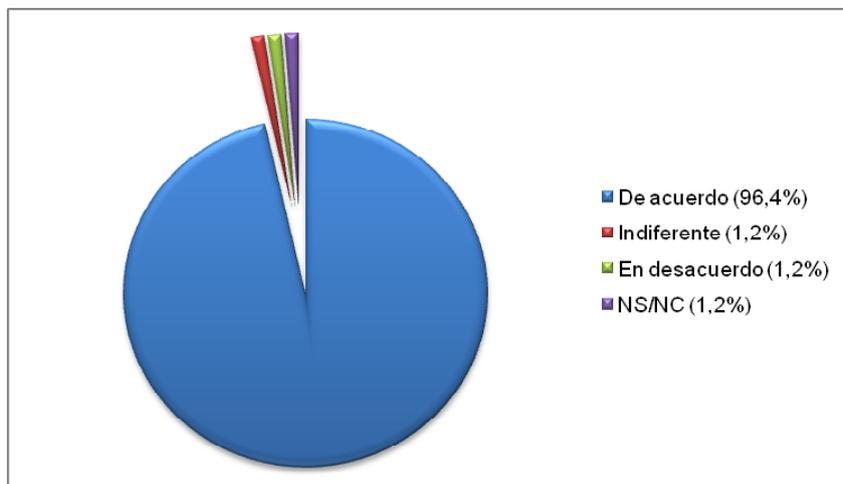
Respecto a la información dada en la rueda de prensa sobre el primer contagio de Ébola en España, como se representa en la figura 1, un 96,4% cree que faltó dar información clara y concisa acerca del virus, puesto que dejaron muchas dudas por resolver y se crearon muchas especulaciones sobre el tema, cosa que desde el Ministerio de Sanidad deberían haberlo evitado, puesto que ello creó alarmismo en la sociedad. A causa de estas consecuencias, la sociedad percibió que el Ministerio

---

<sup>48</sup> El modelo de encuesta se encuentra en el Anexo III. Las encuestas realizadas no están adjuntadas en el trabajo, están en un documento a parte.

de Sanidad no tenía el tema bajo control y les faltaba seguridad, cosa que inquieta más a la sociedad, creando incertidumbre.

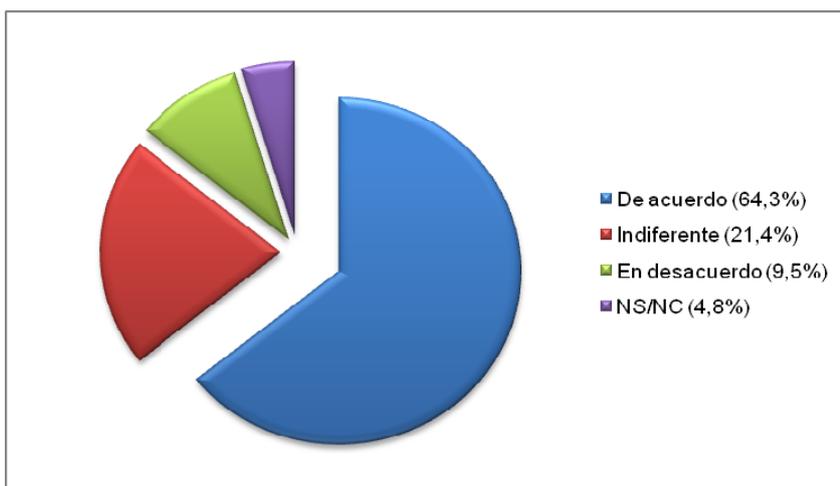
Figura 1. Faltó dar información acerca del Ébola



Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede observar en la figura 2, un 64,3% de los encuestados cree que sí se debería haber informado a través de los medios *online*, aunque cabe destacar que hay un 21,4% que se muestra indiferente a estos medios —ya sea por su inutilidad— y, un 9,5% que simplemente cree que no debería informarse a través de ellos.

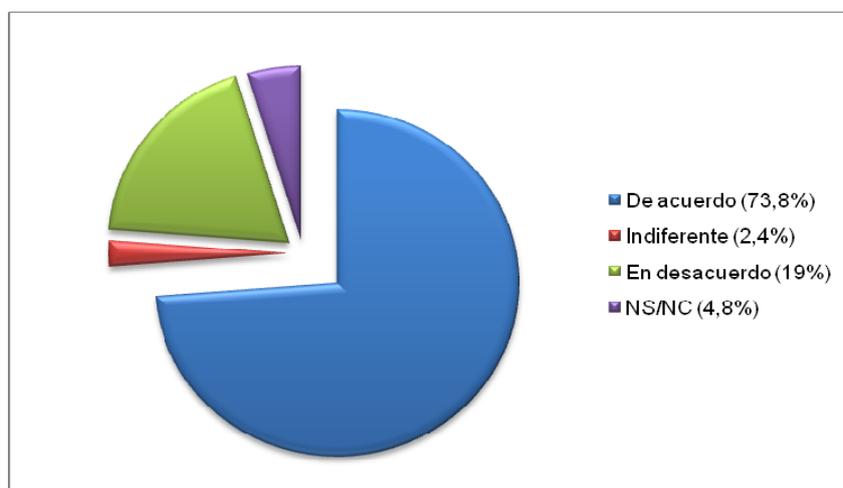
Figura 2. Se debería haber informado a través de los medios *online*



Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, la sociedad se dio cuenta que hubo una descoordinación total por parte de los portavoces y ministros de Sanidad, puesto que los mensajes no estaban consensuados y, además, un 73,8% cree que tenían cierto desconocimiento del tema, frente a un aproximadamente 20% que cree que tenían conocimiento.

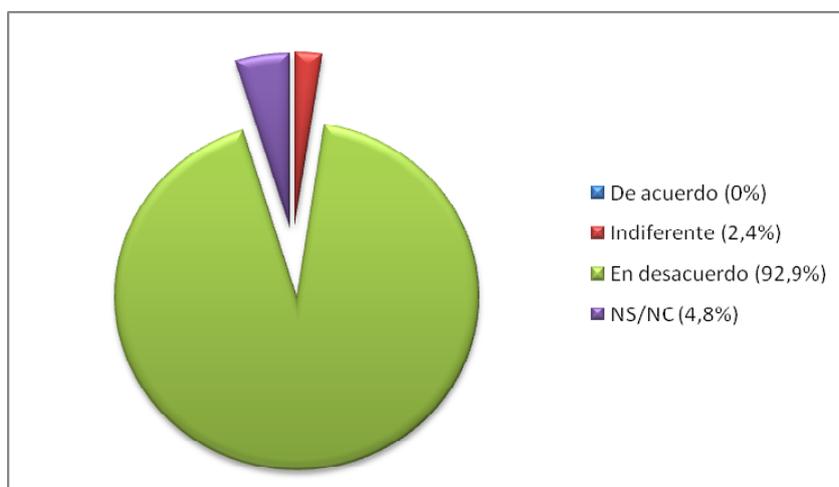
Figura 3. Se demostró un desconocimiento sobre el tema



Fuente: *Elaboración propia*

La mayoría, un 92,9%, piensa que la auxiliar de enfermería, Teresa Romero, no tuvo ningún tipo de culpa y que, por ello, el Ministro de Sanidad de la Comunidad de Madrid no debería haberla culpado, dado que piensan que si algo falló, fue en el protocolo que se estableció o, en haber repatriado a los contagiados por el Ébola a España.

Figura 4. La culpa es de la auxiliar de enfermería



Fuente: *Elaboración propia*

En definitiva, la ex portavoz del Ministerio de Sanidad y el ex Consejero de Sanidad de Madrid dieron muy mala imagen en relación a la situación de gravedad que se vivió en España, puesto que no tenían planeado que pasara algo con esas expectativas. No tuvieron en cuenta que si un enfermo de Ébola va a un país, exista la posibilidad de que alguien se contagie, dado que es un virus que teniendo cierto contacto de fluidos con otra persona puede haber riesgo de contagio.

La mayoría de los encuestados ante esta actuación del Ministerio de Sanidad y de la Consejería de Sanidad de Madrid la valoró con una total desorganización e improvisación sin ningún tipo de preparación, con cierto desconocimiento del tema y de lo que podía pasar dando una inseguridad a la sociedad, valorando la actitud de pésima y nefasta.

Si antes de que pasara el hecho, hubieran realizado una planificación previa para un supuesto caso de contagio y hubieran hecho una gestión de comunicación de dicha crisis, nada de lo que realizaron hubiera ido de la misma manera. Hubiesen estado preparados, demostrando seguridad y ante todo, credibilidad hacia el tema y, la sociedad no hubiera entrado en un pánico globalizado, puesto que las personas verían que la situación se encontraba bajo control.

## Conclusión

Durante todo el trabajo se explica claramente que para evitar toda crisis hace falta una preparación previa. No se trata de una preparación previa de un día o de unas horas, sino de una preparación renovada y actualizada en el tiempo y, de todas las partes que intervienen en dicha preparación.

Para evitar una crisis institucional hace falta que la organización, exactamente el Comité de Crisis de la misma, tenga en cuenta una serie de documentos como el Manual de Crisis o el Plan de Contingencia de Crisis, entre otros y, además, haya preparado al portavoz o portavoces oficiales de la entidad para que éstos den una buena comunicación en el momento que estalle una crisis y, de esta manera, desplazar la crisis lo antes posible y cuanto menos ilesos, mejor.

En estas situaciones, como nos afirma el Sr. Álvaro Bordas de la compañía Danone, *“la preparación es crucial”* y vital para poder evitar una crisis o, en el caso de que estalle, cogerla como una oportunidad para reposicionar la marca y convencer a las personas que la asociación actúa bajo una ética responsable. La preparación sirve para poder reaccionar a tiempo y, de esta manera, convertir la desventaja en un éxito, todo ello acompañado de una comunicación efectiva. Jaume Gil del Servicio de Emergencias Médicas, nos comenta que en *“toda situación de crisis se ha de intentar ir hacia la normalización, puesto que estas situaciones no duran eternamente”*.

Es muy importante que absolutamente nada se deje a la improvisación, dado que como se ha visto en el caso analizado de la crisis sanitaria del virus de Ébola en España, la improvisación proporciona inseguridad, desconocimiento del tema y descoordinación por no tener consensuados los mensajes que se han de dar a través de la comunicación.

Por todos estos motivos, toda organización debería tener un departamento de Comunicación, ya sea interno o externo a la entidad, donde, además de otros aspectos relacionados con la comunicación, dirijan una parte de sus temas a este tipo de situaciones y, examinen los diferentes tipos de crisis que pueda tener y, a la vez, se formen para resolverla en el caso de que estalle una en la asociación. Todo ello aportará a la entidad que se neutralice toda la información que hay acerca de la crisis y, al mismo tiempo siga la normalidad en ella y en la actividad de la misma.

Toda organización que logre conseguir una buena preparación previa ante situaciones de crisis, se beneficiará a la larga, puesto que tendrá una buena planificación en la gestión de la crisis y se apoderará de ésta como si de una oportunidad se tratase o simplemente, no se notará que haya habido alguna y seguirá la actividad como si nada hubiera pasado.

Finalizando este trabajo, concluyo resaltando la cita del principio del mismo, dado que es una de las partes más importantes en estas situaciones:

*“Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo”.*

## Bibliografía

### A) Fuentes primarias

ARCEO, A. *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos*. Alicante: UNE, 2012.

BÁEZ EVERTSZ, C. J. *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Intec, 2000.

### B) Fuentes secundarias

LEGORRETA, D. *La segunda adolescencia: Los cambios a partir de los cuarenta*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003.

SAURA, P. *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas, 2005.

### C) Webgrafía

Bibliotecas virtuales. *Sun Tzu*. 27 diciembre 2014. [www.bibliotecasvirtuales.com](http://www.bibliotecasvirtuales.com)

Blog canal profesional. (2013). *10 principios que nunca fallan en la comunicación de crisis*. 16 septiembre 2014. [www.lmdiaz.blogcanalprofesional.es](http://www.lmdiaz.blogcanalprofesional.es)

Blog-O-Corp. (2014). *La rueda de prensa de Ana Mato: diez lecciones sobre cómo no comunicar en una situación de crisis*. 12 noviembre 2014. [www.cristinaaced.com](http://www.cristinaaced.com)

Cohn & Wolfe. (2012) *El mensaje no lo es todo: La importancia de la comunicación no verbal*. 18 noviembre 2014. [www.cohnwolfe.com](http://www.cohnwolfe.com)

Comunicación de crisis. (2013). *Las 4P's de la comunicación de crisis*. 16 septiembre 2014. [www.comunicaciondecrisisonline.wordpress.com](http://www.comunicaciondecrisisonline.wordpress.com)

Comunicación de riesgo y crisis. (2012). *Caso Perrier*. 20 noviembre 2014. [www.comderiesgoycrisis.wordpress.com](http://www.comderiesgoycrisis.wordpress.com)

David Martínez, Comunicación POP. (2014). *El ébola y la comunicación de crisis...en crisis*. 13 noviembre 2014. [www.davidmartinezpr.com](http://www.davidmartinezpr.com)

*Diccionario de la Real Academia Española. Flujos de actuación*. 23 septiembre 2014. [www.rae.es](http://www.rae.es)

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. *Quién es quién en Dircom, Alfonso González-Herrero*. 23 diciembre 2014. [www.dircom.org](http://www.dircom.org)

D+I, Llorente & Cuenca. (2010) *Comunicación durante un litigio: retos, mitos y verdades*. 12 noviembre 2014. [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

D+I, Llorente & Cuenca. (2011). *Comunicación y Litigios: El valor de contar con un buen portavoz*. 12 noviembre 2014. [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

D+I, Llorente & Cuenca. (2014). *La identificación temprana de tendencias de opinión en redes sociales, clave en la gestión de crisis*. 20 noviembre 2014. [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

D+I, Llorente & Cuenca. (2013). *Vivencias en una sala de crisis: errores y confusiones*. 20 noviembre 2014. [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

El blog de Ana Salazar. (2014). *Ana mato crea un estado de alarma social*. 13 noviembre 2014. [www.anasalazar.eu](http://www.anasalazar.eu)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Cómo sobrevivir a una rueda de prensa en una crisis*. 17 noviembre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Comunicación eficaz en situaciones de crisis*. 13 octubre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Crisis de ébola en España y su nefasta comunicación*. 10 noviembre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Gestión de crisis y periodistas*. 17 noviembre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Los cinco errores de comunicación más frecuentes en crisis*. 16 septiembre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *Los 'dark sites' en gestión de comunicación de crisis*. 14 octubre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El blog de Natalia Sara. (2014). *¿Qué es un Manual de Crisis?*. 8 octubre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

El Efecto Halo, Blog de comunicación empresarial. (2013). *El diario se viste con elegancia*. 18 noviembre 2014. [www.elefectohalo.wordpress.com](http://www.elefectohalo.wordpress.com)

El Efecto Halo, Blog de comunicación empresarial. (2013). *Portavoces: el por qué y las claves*. 18 noviembre 2014. [www.elefectohalo.wordpress.com](http://www.elefectohalo.wordpress.com)

El Mundo. (2014). *Cronología del ébola en España*. 10 noviembre 2014. [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)

El País. (2014). *Los cinco errores de comunicación institucional en la crisis del ébola*. 14 noviembre 2014. [www.politica.elpais.com](http://www.politica.elpais.com)

El País. (2014). *Los fallos del caso de Romero llevan a Ana Mato a cambiar los protocolos*. 14 noviembre 2014. [www.politica.elpais.com](http://www.politica.elpais.com)

El País. (2014). *Rajoy: "He dado instrucciones de ofrecer la máxima información"*. 14 noviembre 2014. [www.politica.elpais.com](http://www.politica.elpais.com)

El Portavoz Dorado. (2013). *La comunicación oral*. 18 noviembre 2014. [www.elportavozdorado.wordpress.com](http://www.elportavozdorado.wordpress.com)

HEC Montréal. *Thierry Pauchant, professeur titulaire*. 22 diciembre 2014. [www.hec.ca](http://www.hec.ca)

ICETEX. (2010). *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. 17 septiembre 2014. [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co)

InQualitas. (2010). *Cómo afrontar las crisis desde la comunicación*. 20 noviembre 2014. [www.inqualitas.net](http://www.inqualitas.net)

James E. Grunig. *Biography*. 22 diciembre 2014. [www.ecyoung.weebly.com](http://www.ecyoung.weebly.com)

Jim Lukaszewski. *America's crisis guru*. 24 diciembre 2014. [www.e911.com](http://www.e911.com)

La última en llegar. (2014). *Mato y el ébola: Cómo transformar gestión en alarma social*. 13 noviembre 2014. [www.llegalultima.wordpress.com](http://www.llegalultima.wordpress.com)

La Vanguardia. (2014). *El consejero de Sanidad de Madrid asegura que la enfermera "pudo estar mintiendo" sobre su fiebre*. 14 noviembre 2014. [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com)

La Vanguardia. (2014). *La comunicación, error fatal en la crisis del ébola*. 13 noviembre 2014. [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com)

Mapfre. (2004). *El mapa de riesgos, punto de partida para una buena gerencia global de riesgos*. 20 noviembre 2014. [www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)

Nueva Tribuna. (2014). *La crisis del ébola y las políticas de salud pública y cooperación internacional*. 13 noviembre 2014. [www.nuevatribuna.es](http://www.nuevatribuna.es)

Open Access Theses and Dissertations. *Hurd, Joanne E*. 22 diciembre 2014. [www.oatd.org](http://www.oatd.org)

Portal de Relaciones Públicas. *Gestión de la comunicación de crisis*. 18 septiembre 2014. [www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)

Portal de Relaciones Públicas. *Plan de crisis*. 23 septiembre 2014. [www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)

Porter Novelli, Comunicación y Relaciones Públicas. (2014). *Ébola, el virus de la desconfianza*. 14 noviembre 2014. [www.elblogdepniberia.es](http://www.elblogdepniberia.es)

Portocarrero & Asociados, Agencia de Comunicación. *Formación de portavoces, la asignatura pendiente*. 13 octubre 2014. [www.portocarrero.es](http://www.portocarrero.es)

PR News. (2013). *13 Tips for Effective Crisis Management*. 18 septiembre 2014. [www.prnewsonline.com](http://www.prnewsonline.com)

PR Noticias. (2014). *Ana Mato vuelve a 'hacer pellas' y pasa de dar explicaciones en el Congreso sobre el ébola*. 10 noviembre 2014. [www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)

PR Noticias. (2014). *El contagio de Ébola vuelve a pillar a Ana Mato sin un protocolo de crisis de comunicación*. 12 noviembre 2014. [www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)

PR Noticias. (2014). *Rajoy toma las riendas de la crisis de comunicación del Ébola*. 12 noviembre 2014. [www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)

PRSA, Public Relations Society of America. *James E. Lukaszewski*. 24 diciembre 2014. [www.prsa.org](http://www.prsa.org)

Publicaciones Universidad de Alicante. *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*. 17 noviembre 2014. [www.publicaciones.ua.es](http://www.publicaciones.ua.es)

Roberto Carreras. (2008). *Gestión de crisis*. 18 septiembre 2014. [www.robertocarreras.es](http://www.robertocarreras.es)

Scridb. *Marra Crisis Communication Plans Poor Predictors of Excellent Crisis PR*. 23 diciembre 2014. [www.es.scribd.com](http://www.es.scribd.com)

Sobre los comportamientos. *Sun Tzu: Origen y características*. 27 diciembre 2014. [www.sobrelasconductas.wordpress.com](http://www.sobrelasconductas.wordpress.com)

Tácticas y Estrategias. (2012). *¿Quién fue Sun Tzu?*. 27 diciembre 2014. [www.tacticasyestrategia-gdl.blogspot.com.es](http://www.tacticasyestrategia-gdl.blogspot.com.es)

Talentos reunidos. (2011). *El plan de crisis*. 13 octubre 2014. [www.talentosreunidos.com](http://www.talentosreunidos.com)

Tiempos Modernos. (2009). *Factores de riesgo laboral*. 23 septiembre 2014. [www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu)

Tribuna de Ávila, Periódico online de Ávila. *¿Una crisis es una oportunidad?*. 1 octubre 2014. [www.tribunaavila.com](http://www.tribunaavila.com)

UC Berkeley. *Ian Mitroff*. 22 diciembre 2014. [www.ced.berkeley.edu](http://www.ced.berkeley.edu)

Universia. *10 claves para brillar en un discurso*. 18 noviembre 2014. [www.noticias.universia.edu.pe](http://www.noticias.universia.edu.pe)

Universidad de Vigo. *Ana Belén Fernández Souto*. 18 diciembre 2014. [www.webs.uvigo.es](http://www.webs.uvigo.es)

University of Houston. *Robert L. Heath, Ph. D., Professor-Emeritus*. 24 diciembre 2014. [www.uh.edu](http://www.uh.edu)

UTPA, The University of Texas-Pan American. *Management - Chair of the Department, Associate Professors - David Sturges, Ph. D.* 24 diciembre 2014. [www.portal.utpa.edu](http://www.portal.utpa.edu)

Youtube. *Rueda prensa Ana Mato del primer contagio de ébola*. 10 noviembre 2014. [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

#### D) Otros

MARUNY, A. Y CASADO X. UNIVERSITAT ABAD OLIBA CEU. *Comunicación de crisis*. Apuntes de la asignatura Comunicación Institucional Corporativa.

**ANEXO I**

**ENTREVISTAS**

**Eva Pedrol,**  
Consultora Sènior  
Barcelona

**LLORENTE & CUENCA**  
CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

*LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con un equipo formado por 17 socios y más de 300 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mercado de habla española y portuguesa.*



*Llicenciada en Periodisme a la Universitat Autònoma de Barcelona i amb un Màster de Direcció de Comunicació a la Universitat Pompeu Fabra. Ha passat a treballar per l'Agència EFE i per UNICEF d'Amèrica Llatina i Carib. Des de fa 4 anys, Consultora Sènior de Llorente&Cuenca (LL&C) Barcelona.*

**"Dir sempre la veritat"**

## **Com ha evolucionat la comunicació de crisi en la seva agència?**

A "Llorente & Cuenca" Madrid hi ha un equip molt especialitzat en comunicació de crisi i és un dels departaments més importants de l'agència. A Barcelona també realitzem aquest tipus de comunicació amb els clients que treballem i en projectes pels quals ens contracten quan hi ha una crisi en concret. És una de les àrees amb més trajectòria de l'agència. LL&C és una agència de comunicació que quasi té 20 anys, dels quals més de 15 anys ha estat instaurant programes de prevenció de crisi a les empreses. Per aquest motiu, en aquest àmbit de la comunicació està molt reconeguda. Ara per ara, assessorem tant grans multinacionals com pimes pel fet que la gestió de crisi és una eina cada vegada més habitual. En els últims dos anys, s'han dut a terme crisis sanitàries, farmacèutiques, accidents d'aviació, retirades de productes, mediambientals, entre altres. La tendència clarament ha estat anar a gestionar tota la part de xarxes socials i monitorar els riscos online.

## **Podria comentar algun cas de crisi i la superació de la mateixa?**

Un vídeo que va circular per la xarxa en una màquina de *vending* de l'empresa Selecta a l'Estació de Sants

on es veia un ratolí menjant-se una galeta Príncipe, i seguidament va saltar la notícia al Periódico. El primer que vam fer va ser coordinar-nos amb el client: TMB, un cop fet això es van preparar tots els argumentaris i un *statement* reactiu verbal per tots els mitjans que truquessin sense comunicar massivament, donant la màxima informació. Seguidament, es va contactar amb l'Agència EFE permetent-nos molta difusió en tots els mitjans, vam aconseguir que els missatges sortissin en la notícia de tot el que s'havia investigat sobre el problema. Amb més tranquil·litat, es va fer un comunicat el qual s'enviava a tots els mitjans que ens el demanaven, sense oblidar-nos dels clients i treballadors de Selecta. Un cop parat l'atac, es va comunicar l'exclusiva a La Vanguardia sobre les mesures que s'aplicarien perquè no tornés a succeir.

## **Quina o quines són les eines imprescindibles per portar amb èxit una crisi?**

Una de les claus és tenir tota la informació del que realment ha passat, recopilant tots els detalls per no tenir el risc de poder-te equivocar, no només informar externament i dir sempre la veritat dosificant la informació.

### **Com s'han de comunicar els missatges clau a través de comunicats de premsa i altres eines de comunicació en una crisi?**

Ha de ser un llenguatge periodístic molt racional, el màxim objectiu possible atribuint la informació en tot moment, donant molta informació i dades objectives.

### **I mitjançant les xarxes socials?**

S'ha de vigilar molt entrar en la conversa perquè és molt fàcilment incendiari, no s'ha d'intervenir mai directament i si demanen informació enllaçar el comunicat de premsa de la pàgina web, així com tenir una escolta activa a temps real. S'ha de vigilar molt com s'intervé i de quina manera.

### **Desitges comentar algun altre tema o comentari d'interès en relació a la comunicació de crisis?**

Hi ha una part important del que passa a la xarxa que es pot desactivar offline, és a dir, trobar-te cara a cara amb el personal i solucionar la crisi. I per una altra banda, es parla molt de la prevenció de crisis, però de forma online també hi ha maneres, com per exemple, tenir formats multimèdia o continguts d'històries reals.

**Joan Gili,**  
Responsable Relaciones Institucionales  
Barcelona



*Mercadona, presidido por Juan Roig, es una compañía de supermercados que tiene por objetivo satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes.*



*Actualmente responsable de las relaciones institucionales de Mercadona en Barcelona. Licenciado en Derecho y cuenta con estudios de Máster en Sociedad de la información. Ha desarrollado su carrera profesional a caballo del sector asegurador y de la distribución.*

**"Se debe informar ampliamente"**

### **¿Cómo ha evolucionado la comunicación de crisis en su empresa?**

La empresa Mercadona dispone de un equipo de comunicación distribuido territorialmente. Aquí en Catalunya disponemos de una parte de ese equipo. Nuestra política de comunicación podemos decir que ha evolucionado en cierto modo gracias a las nuevas tecnologías aunque, de base, continuamos creyendo en los mismos pilares. En primer lugar trabajamos para evitar cualquier tipo de situación de crisis, lo que podemos decir que es el mejor paso para evitar esa situación de crisis. En caso de existir una situación de crisis priorizamos por la resolución del problema evidentemente, así como la explicación detallada de qué ha pasado y qué vamos a hacer para solucionarlo. En este tipo de situaciones lo importante creemos que es siempre jugar abierto, explicando claramente los hechos y las soluciones.

### **¿Podría comentar algún caso de crisis y la superación de la misma?**

Por suerte podemos decir que auténticas situaciones de crisis graves no hemos tenido en los últimos años. A título de ejemplo podría nombrar la situación vivida en relación a nuestras cremas Delyplus hace un par de años.

Reaccionamos como he dicho siendo proactivo e informando. En nuestro caso no existió ninguna alerta sanitaria ya que eran productos totalmente seguros, aunque sí hubo cierto revuelo por una interpretación de la norma según la cual no se podían mezclar dos componentes al poder producir nitrosaminas, cosa que como ha demostrado científicamente RNB a través de las analíticas no podía suceder, así lo avaló El Ministerio de Sanidad. Lo importante fue explicarnos rápido y claro.

### **¿Cuál o cuáles son las herramientas imprescindibles para llevar con éxito una crisis?**

Cualquier medio por el cual podamos hacer llegar la información al público. Hay que destacar que hoy, gracias a las nuevas tecnologías, se nos permite informar más rápido y eficazmente.

### **¿Cómo se han de comunicar los mensajes clave a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación ante una crisis?**

Siendo científicos y claros, ante una situación de crisis entendemos que se debe informar ampliamente.

**Lali Cambra,**  
Coordinadora de Comunicación  
Barcelona



*Médicos Sin Fronteras (MSF) es una organización médico-humanitaria internacional que asiste a poblaciones en situación precaria, y a víctimas de catástrofes y de conflictos armados, sin discriminación por raza, religión o ideología política.*



*44 años. Empezó en medios locales en Tarragona (Diari de Tarragona, Nou Diari, El Mundo y el País), posteriormente en Sudáfrica (La Vanguardia y El País) y, desde hace tres años en MSF, como encargada de comunicación para la República Democrática del*

*Congo, Palestina, Marruecos, Irak y República Centroafricana y finalmente, desde marzo, como coordinadora de comunicación operacional en MSF.*

**" La clave está en la sinceridad  
y la transparencia"**

## **¿Cómo ha evolucionado la comunicación de crisis en su empresa?**

Por el tipo de organización que es MSF, la evolución no ha significado grandes cambios: la transparencia, el rigor y la seriedad, especialmente a la hora de lidiar con cifras médicas es el común denominador en todas nuestras comunicaciones. La evolución ha sido la de, tal vez, tener más integrada y más protocolarizada la comunicación en tiempos de crisis.

## **¿Podría comentar algún caso de crisis y la superación de la misma?**

Como organización que lidia con emergencias humanitarias constantemente, —y muchas de ellas olvidadas—, y crisis, la clave es ser muy consciente de dónde se opera, con qué se cuenta y cuáles son las acciones que se llevan a cabo, así como los mensajes clave que se quiere pasar, que siempre deben ser fieles a la realidad.

Los momentos de crisis más complicados suelen estar relacionados con problemas de seguridad (ataques a estructuras sanitarias, retenciones de personal, secuestros), en los que a veces la discreción y el silencio de los medios de comunicación pueden ser necesarios. En estos casos, se procura lograr un equilibrio entre las

necesidades de informar de los medios y de que la información no acabe siendo perjudicial para los compañeros afectados. Por lo general los medios suelen ser conscientes de la importancia de su papel en estos casos.

## **¿Cuál o cuáles son las herramientas imprescindibles para llevar con éxito una crisis?**

En una comunicación de crisis, el éxito está basado en la sinceridad en la comunicación (que no se reporten incorrecciones, que si hay elementos desconocidos se diga que son desconocidos o que si se sabrán más tarde también se comunique) y que ésta llegue de forma puntual en el tiempo (cuanto antes se pueda transmitir la información, aunque sea poca, mejor). Si se espera tener más información en las próximas horas, se comunica asimismo a los periodistas con la información. Dependiendo de la longitud de la crisis, mantener reuniones periódicas con los medios que siguen la crisis para tenerlos informados de las acciones de la organización o de las novedades que puedan producirse.

### **¿Cómo se han de comunicar los mensajes clave a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación ante una crisis?**

Depende de la importancia de la crisis, de la necesidad de una comunicación inmediata rápida y de la longitud de la crisis.

En una primera instancia se puede realizar una pequeña comunicación con la información disponible veraz (por lo general en las primeras horas la información con la que se cuenta es escasa y/o confusa), que pueda ser transmitida telefónicamente si la noticia ha saltado a los medios de comunicación.

Posteriormente, con más información y más claridad de los sucesos, sí se puede optar por un comunicado de prensa, de cuatro o cinco párrafos en los que se da cuenta de lo sucedido (titular), el resultado de lo sucedido y/o la demanda o acciones de la organización (subtítulo). Siempre debe hacerse constar el portavoz de la organización que estará disponible a posteriori para atender a medios y/o la persona encargada de información que seguirá la crisis si ésta no ha finalizado y se puede alargar en un futuro próximo.

Dependiendo de la gravedad de la crisis, puede ser necesario mantener la información clara con sucesivos

comunicados y/o la realización de ruedas de prensa.

Si la crisis se va a alargar en el tiempo, se puede hacer una previsión de posibles escenarios para agilizar asimismo la redacción de comunicados y llegar a la prensa de forma puntual y acorde con los acontecimientos.

Conviene asimismo disponer de unas líneas de comunicación clara para que los portavoces puedan satisfacer de forma adecuada las necesidades de los periodistas.

De particular importancia es la agilidad de la comunicación en los primeros momentos de la crisis y en los últimos, por lo general cuanto más interés hay cuantas más inexactitudes y desinformaciones reales de los hechos pueden llegar a los medios de comunicación.

### **¿Y mediante las redes sociales?**

Dependen todavía de la comunicación “tradicional”, es decir, los mensajes se producen al mismo tiempo que los de los medios de comunicación. En ocasiones, dependiendo de la velocidad de transmisión en redes sociales sí se adelantan en el tiempo.

### **¿Deseas comentar algo en relación a la comunicación de crisis?**

La clave está en la sinceridad y la transparencia.

**Álvaro Bordas,**  
Director de Comunicación y RRH  
Barcelona



*Danone es una marca fundada por Isaac Carasso en 1919. Marca especializada en alimentación saludable: yogurts y productos lácteos. Su objetivo principal es cuidar de la salud, por ello trabajan siempre para traer cada día los productos más saludables, con los mejores sabores y la mayor variedad posible. Consigue ser una empresa de calidad, innovación y buen gusto.*



*Periodista, con un Master en Comunicación. Trabajó en medios económicos y sectoriales. Más tarde entró en el mundo de la empresa: 11 años como Director de Comunicación en Alcampo para España y Portugal, 4 años como Director Corporativo de Comunicación para el Grupo Holcim, tuvo su propia agencia durante un par de años, 2 años como Director General de Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales en el Grupo Rayet y, finalmente, desde hace 7 años, en Danone como Director de Comunicación y Relaciones Institucionales.*

**"La preparación es crucial"**

### **¿Cómo ha evolucionado la comunicación de crisis en su empresa?**

La Dirección de Comunicación de Danone nace precisamente con mi incorporación en 2007. Hasta entonces había una persona que llevaba las relaciones públicas, pero no había un Departamento de Comunicación. Y, es entonces cuando empezamos a hacer comunicación de crisis. Bien es cierto, que en el Grupo ya había un programa de crisis en el cual se establecen los niveles de crisis y cuándo tiene que intervenir el grupo en un tema propio del país. Lo que hicimos fue adaptar el manual a España. Desde entonces, hemos estado creando todas las estructuras, entrenando a la red de portavoces, generando los argumentarios de todos los temas que van surgiendo y realizando mapas de riesgo de todos los temas que pueden afectar a la empresa. Por supuesto, tener perfectamente orquestado el gabinete de crisis de cómo es y cómo se ha de organizar en cada momento según el nivel de la crisis y dotarnos de las herramientas tanto informáticas como de comunicación necesarias para atender la crisis.

### **¿Podría comentar algún caso de crisis y la superación de la misma?**

Sí, te voy a comentar dos casos: uno de ellos, la crisis sobrevenida, es decir, la que no te esperas y otra, la crisis que preparas. El primero fue a causa de uno de los regalos de *merchandising* que se regalaban con los yogures, era un porta-chupetes. A poco de empezar a regalarlo recibimos una llamada que se le había roto a alguien, no le dimos mucha importancia porque como todo, se podía romper. Pero, en 3 minutos empezamos a recibir más llamadas sobre el mismo tema y, entonces fue cuando dijimos: “aquí hay un problema”. Un problema gordo porque el porta-chupetes estaba hecho de bolas las cuales el niño podía tragarse y asfixiarse con ellas. Primeramente, establecimos silencio informativo, la creación del gabinete de crisis, un mensaje interno para todo el tipo de preguntas que puede llegar, redireccionamiento de todas las llamadas al gabinete de crisis, preparar los primeros *statements* en la medida que íbamos sabiendo las cosas, contactar con el proveedor, etc. Tomamos la decisión de retirar el producto y en todas aquellas personas que lo habían recibido y comunicarlo a través de anuncios en prensa, también emitimos un pequeño comunicado y atendimos a los medios de comunicación que nos llamaron

con este tema. La cosa nos salió tan bien que dos días después hubo medios que publicaron que parecía como si aquello fuera una acción de marketing por lo bien que se había resuelto y, de hecho, a la semana siguiente tanto El Corte Inglés como IKEA comunicaron que juguetes que habían vendido tenían defectos y los retiraban. Reaccionamos rápido y bien. A partir de ahí, tomamos unas medidas más correctoras con filtros más exigentes para todo tipo de *merchandising*.

El segundo fue con motivo del cierre de la fábrica de Sevilla. Lo preparamos con anterioridad trabajando con la gente cada caso personalmente, lo primero fue organizar el tema más crítico que era el personal, cada caso para hacer una recolocación a otras fábricas de España, ya que toda la producción que se hacía en esa fábrica se iba a trasladar a otras fábricas de España, una recolocación con distintos sistemas, ya fuera traslado con la familia, como *commuting* o bien fuera con distintas posibilidades, por fortuna era una plantilla bastante mayor de edad y pudimos organizar un buen sistema de pre-jubilaciones bastante ventajosas. Preparamos a todos los directivos que iban a tener que intervenir de alguna manera, preparamos tanto la comunicación a los empleados como al exterior. Fue una preparación durante meses, nos

salió tan bien que casi nadie se enteró.

### **¿Cuál o cuáles son las herramientas imprescindibles para llevar con éxito una crisis?**

Lo primero, la preparación. Se suele decir que la crisis es algo que no tienes preparado. No es cierto. Puedes tenerlo preparado y aun así tener una crisis porque nunca sabes exactamente por dónde va a salir. Pero es cierto que la preparación reduce mucho, sobre todo si preparas una crisis concreta. Hay que estar preparado: tener a la gente entrenada, tener seleccionado a los portavoces, tener perfectamente ordenado el gabinete de crisis (cómo se va a montar, cómo va a funcionar, quién va a participar, etc.), la información hacia ese gabinete cómo va a fluir, establecer el silencio informativo, es decir, nadie va a hablar del tema y va a remitir al gabinete de crisis cualquier cosa. La preparación es crucial porque con la preparación cualquier cosa que venga será rápida y, la reacción rápida es otra de las bases del éxito. No se trata de inmediatamente dar una respuesta a los medios, pero sí a todos aquellos medios que llamen decirles que a tal hora se les va a dar la información. Por supuesto, comunicarse con todos los actores que participen en el caso para que se conviertan en un aliado.

Es importante, según la crisis, determinar muy bien quién es el portavoz o portavoces, por ejemplo, si estuviéramos hablando de una crisis alimentaria de algún producto el Director de Calidad es fundamental porque es un experto en la materia y todo el mundo lo va a escuchar.

**¿Cómo se han de comunicar los mensajes clave a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación ante una crisis?**

Dependiendo del tipo de crisis. Los comunicadores solemos decir que la comunicación es como un traje a medida. Esto, en situaciones crisis, hay que llevarlo al extremo. Según sea la crisis, según tienes que reaccionar. Si es un tema grave, nada suple la voz de una persona, otra cosa es que vaya acompañada y apoyada por un comunicado. Pero cuando hay una crisis la gente lo que quiere es oír la voz de una persona y ver un responsable. Si esto es así, la credibilidad aumenta, puedes incluso conseguir el apoyo de muchos medios que se convierten en tus aliados. Si sacas una nota de prensa no aparece nadie y es como si te estuvieras escondiendo. Dependiendo de la gravedad de la crisis y del tipo de la misma, se hará una cosa u otra, pero en general, nada suple la voz de una persona.

**¿Y mediante los medios online?**

Los medios *online* son importantes. Se encargan de transmitir los mismos mensajes pero traducidos al lenguaje de las redes sociales, un mensaje más corto y con un lenguaje mucho más coloquial porque en las redes sociales alcanzas a todo tipo de personas.

**¿Deseas comentar algo en relación a la comunicación de crisis?**

Nunca estás demasiado preparado para una crisis, pero es conveniente tener una buena política de crisis previa, en las crisis hay que tener una buena preparación: hacer un mapa de riesgos para tener claras cuáles pueden ser las posibles crisis y tener preparados y actualizados *statements*, Q&A... No existe una crisis bien gestionada si no la tienes preparada de alguna manera.

**Cristina Cabeza,**  
Responsable de Comunicación Corporativa  
Madrid



*ING es un grupo financiero que ofrece servicios de banca, seguros y gestión de activos tanto a particulares como a empresas e instituciones en 40 países de todo el mundo.*



*Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Cardenal Herrera-CEU con un Máster en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación por el IE Business School. En 2003 trabajó como editora de la agencia de noticias EFE y más tarde empezó a desempeñar labores de Ejecutiva de Cuentas en la agencia de comunicación Burson-Marsteller. En 2005 fue nombrada Responsable de Comunicación Corporativa de Sanofi donde estuvo más de seis años. Después desempeñó los cargos de Especialista en Comunicación Corporativa en Syngenta y Ejecutiva de Comunicación Interna en Inforpress. En 2012, entró a formar parte del Departamento de Comunicación, Asuntos Públicos y Sostenibilidad de ING BANK Spain & Portugal, donde trabaja actualmente como Responsable de Comunicación Corporativa. Su meta es llegar a ser una Directora de Comunicación y desarrollar su perfil profesional dentro de la Web 2.0.*

**"La velocidad es esencial, pero también  
lo es la calidad de la respuesta"**

### **¿Cómo ha evolucionado la comunicación de crisis en su empresa?**

Una crisis se caracteriza por una ruptura del equilibrio establecido. Puede llegar a ser perjudicial para el desarrollo de la actividad empresarial, pero es normal que toda organización, tarde o temprano, se encuentre en un momento en el que tenga que hacer frente a una crisis. Como profesional, cuando me enfrento a una crisis de comunicación, tengo como máxima la transparencia y la disponibilidad hacia los medios. Por supuesto, nuestro objetivo debe ser minimizar el daño a la imagen y credibilidad de la marca, sin descuidar nuestro habitual estilo de relacionarnos con los medios.

### **¿Podría comentar algún caso de crisis y la superación de la misma?**

En el tiempo que llevo como profesional de comunicación, me llamó la atención la crisis que tuvo lugar en la cadena de restaurantes de comida rápida Taco Bell. Todo empezó por unas imágenes de empleados de la compañía haciendo un uso poco apropiado de los alimentos. La respuesta de Taco Bell fue inmediata y un modelo para seguir en situaciones similares: "Nada es más importante que la seguridad de nuestros clientes y miembros del

equipo, y tenemos estrictos procedimientos de manipulación de alimentos; no toleramos el mal uso y manipulación de estos. Cuando nos hemos enterado de la situación, se ha comunicado de forma inmediata al encargado de este establecimiento y aunque creemos que es una broma y la comida no se sirve a los clientes, estamos llevando a cabo una investigación a gran escala y vamos a tomar medidas rápidas contra los implicados". Se centra en tres cuestiones fundamentales: la seguridad del cliente, la política de manipulación de alimentos y las consecuencias para los responsables. Explica claramente qué están haciendo al respecto y lo que ha podido pasar, además de demostrar su preocupación y su intención de actuar. Es realmente importante disponer de un plan de crisis que garantice una respuesta rápida, eficaz y correcta. Los consumidores son capaces de aceptar un error, ya que ninguno estamos libres de cometerlo, pero no una mentira. Por ello, una crisis puede ser una oportunidad para que los clientes sepan cómo actuamos y en base a qué valores.

### **¿Cuál o cuáles son las herramientas imprescindibles para llevar con éxito una crisis?**

Como comentaba anteriormente, es inevitable que a lo largo de la vida de

una compañía, ésta pase por algún momento de crisis. Pero lo que sí podemos hacer es que, ante tal eventualidad, tengamos preparado un buen plan de comunicación de crisis para paliar sus efectos. Debemos organizar un gabinete de crisis, compuesto por las personas que se van a hacer cargo de la situación. Además, tenemos que designar un portavoz que dé la cara, comunique la situación de manera clara y transparente, de modo que transmita la confianza necesaria en este tipo de situaciones.

### **¿Cómo se han de comunicar los mensajes clave a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación ante una crisis?**

Cuando se trata de una situación de crisis, la velocidad es esencial, pero también lo es la calidad de la respuesta y mostrar empatía ante la situación que se acaba de producir.

Lo primero que se debe hacer es entonar el 'mea culpa' en el caso de que hayamos cometido un error. En segundo lugar, debemos afirmar de forma que no dé lugar a dudas, que estamos haciendo todo lo posible para solucionar el asunto. Tiene que ser un mensaje donde la información contenida sea completamente veraz y esté explicada de una manera cautelosa. Nunca debemos: utilizar

mentiras o especulaciones, culpar a otras personas o empresas de nuestros errores o hacer caso de los rumores.

### **¿Y mediante las redes sociales?**

Al igual que con el resto de comunicaciones, hacemos uso de este tipo de redes para informar sobre posibles crisis que se pudieran dar en nuestra compañía. Precisamente son la herramienta perfecta para cumplir con el nivel de agilidad que requieren este tipo de informaciones.

### **¿Deseas comentar algo en relación a la comunicación de crisis?**

Como siempre hay algo que puede fallar, el mejor remedio contra una crisis es estar preparado e intentar hacer las cosas lo mejor posible. Debemos enfrentar el problema desde un principio, evitando que se haga más grande y reconocer desde el comienzo lo que está pasando.

**Jaume Gil,**  
Director de l'Àrea de Serveis Especials  
Catalunya



*El SEM (Sistema d'Emergències Mèdiques) és l'empresa pública encarregada de gestionar i donar resposta a les demandes d'assistència d'urgència i emergència sanitària extrahospitalària a Catalunya, rebudes a través del telèfon d'emergències únic 112, com també d'oferir informació sanitària telefònica i consell de salut, mitjançant el telèfon 061, de CatSalut Respon.*



*Va començar en el món del sector públic als anys 80 i des del 1994 va començar al que era abans el Servei Coordinador d'Urgències de Barcelona (SCUB-061), ara el Sistema d'Emergències Mèdiques (SEM), desenvolupant diferents tasques com Coordinació de Sala, Cap de la Divisió Operativa, Director d'Infermeria i Serveis i, finalment, on està actualment, de Director de l'Àrea de Serveis Especials del SEM.*

**"Intentar caminar de cara a la normalització perquè les situacions de crisis no perduren eternament"**

## **Què és i què fa l'Àrea de Serveis Especials del SEM?**

La filosofia d'aquesta àrea és aproximar l'equip medicalitzat el més aviat possible. És una àrea en la que s'enquadren dos unitats. Primer, la Unitat d'Intervenció i Suport constituïda per 22 professionals que actua en l'àmbit territorial de Catalunya, tot i que també es desplaça a l'exterior del territori espanyol. Aquesta unitat pretén donar recolzament a la resta de les unitats territorials en grans esdeveniments, en situacions excepcionals com poden ser grans incendis, nevades... o situacions que impliquen un desplegament de recursos que per les seves característiques de risc de gravetat o de necessitat d'equipament avançat o de prolongació en el temps fan necessària la seva intervenció. Aquesta unitat està especialitzada en els riscos NRBQ (nuclear, radiològic, biològic i químic) i, és l'encarregada de donar recolzament sanitari als Mossos d'Esquadra. Segon, la Unitat de Mitjans Aeris (UMA) amb bases a Tremp, Mora d'Ebre, Sant Cugat i Girona amb un total de 84 professionals, les tasques de la qual són totes les intervencions que intervé el mitjà aeri quan l'accessibilitat al lloc no és fàcil.

## **Podria comentar alguna situació i com es va portar a terme?**

Sí. L'any 2010 vam anar a fer la missió pel terratrèmol a Haití juntament amb més equips d'arreu d'Espanya, va ser tot molt ràpid, ja que no teníem pensat anar, però ens van trucar perquè anéssim a donar un cop de mà. Vam arribar a les 72h després de la catàstrofe, un entorn totalment hostil on encara hi havia els cadàvers estaven pels carrers. Un àmbit on no hi havia cap comoditat: dormint en una tenda les deu persones de l'equip, per dutxar-te el teu company et tirava l'aigua... Fent front a un seguit d'incomoditats que, al cap i a la fi, són el menys important. Cada matí per equips fèiem un *briefing* explicant què es faria durant el dia, al vespre ens tornàvem a reunir fent un *debriefing* per saber com havia anat el dia i, més tard, ens reuníem els Caps dels equips per parlar sobre el dia i què es faria al dia següent. A més, a Barcelona s'havia fet un gabinet de seguiment al qual teníem connexió 24h via satèl·lit per connectar amb ells en qualsevol moment i les nostres famílies podien contactar amb ells per demanar informació sobre nosaltres. Tots junts vam aprendre moltes coses. Augmentant la nostra experiència que ens ajuda a deixar els assumptes al seu lloc.

### **Quina o quines són les eines imprescindibles per portar amb èxit aquestes situacions?**

El sentit comú per controlar la situació amb més o menys rapidesa i una formació renovada constantment per ser capaços de minimitzar l'impacte, amb actitud i companyerisme.

A més, i no menys important, la planificació és vital. Hi ha dos tipus de situació de crisi: una, la que es pot prevenir i planificar i, les que no, les sobrevingudes. Les primeres són les que sabem i donen temps de planificar, com per exemple esdeveniments, incendis... Les segones, en són exemple enfonsaments d'edificis, atemptats terroristes... En les quals hi ha morts i generen caos, les morts no les podem evitar, però com a experts intentem minimitzar i controlar el caos mitjançant l'ordre, estructures... Intentem caminar de cara a la normalització perquè les situacions de crisi no perduren eternament.

En tota situació es fa una avaluació de risc a través d'un programa informàtic on es creuen un seguit de dades per preveure sobre el que està passant, antecedents, la zona afectada (nucli urbà, interurbà o massa forestal, entre altres), personal que està en risc, evacuacions, magnitud, dimensions... per saber com s'actuarà, quantes persones aniran, què es pot trobar i què es necessita per garantir

cobertura sanitària amb control i seguretat.

### **Com s'han de comunicar els missatges clau a través de comunicats de premsa i altres eines de comunicació en una crisi?**

Els comunicats de premsa han de ser clars i concisos i han de complir el *timing* creat pels diferents gabinets de premsa implicats (SEM, Mossos d'Esquadra, Bombers...) per poder donar la màxima informació possible verificada a la ciutadania. Tota la comunicació que es proporcioni ha d'estar consensuada amb la resta d'equips de Comunicació.

### **I mitjançant les xarxes socials?**

El SEM, a dia d'avui, no envia directament missatges a les xarxes, però si que fa arribar la informació al Departament al qual pertany (Departament de Salut) que és qui disposa d'aquest canal i qui emet missatges en cas necessari.

### **Desitges comentar algun altre tema o comentari d'interès en relació a la comunicació de crisi?**

La magnitud d'un problema i d'una situació d'emergència i de crisi sempre ve donada pel número de víctimes.

## **ANEXO II**

# **PROTOCOLO OFICIAL DE ESPAÑA**

21534

**REAL DECRETO 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado.**

El advenimiento de un Estado social y democrático de Derecho, instituido y sancionado por la vigente Constitución de 1978 bajo la forma política de Monarquía parlamentaria, ha determinado necesariamente la implantación de una nueva estructura de poderes e instituciones, unipersonales o colegiados, cuya presencia y vigencia articulan la imagen política y administrativa de la Nación.

Singular relieve entraña, además, la constitucional organización territorial del Estado, en cuyo seno, y sin mengua de su unidad, nacieron y se integran, en proceso normativo ya concluso, las diecisiete Comunidades Autónomas radicadas en el respectivo marco de su territorio, de tal modo que todo el mapa nacional traduce la configuración del nuevo Estado de las Autonomías.

La proyección del signo democrático y social en el Estado supone, por otro lado, una distinta graduación en la presencia de la autoridad o cargo público, por corresponder mejor valencia a las investiduras electivas y de representación que a las definidas por designación, resultando asimismo indeclinable un mayor reconocimiento a las instituciones del mundo de la cultura.

Todo ello plantea la necesidad inmediata de proveer, dentro del régimen del protocolo del Estado, a la regulación de la ordenación de precedencias que, en la asistencia a los actos oficiales, cumpla atribuir y reconocer a la Corona, Autoridades, Instituciones, Corporaciones y personalidades del Estado que, singular o colegiadamente, ostentan la titularidad, investidura o representación respectiva de aquéllas, toda vez que las normas pretéritas de precedencias, aparte de ser precarias y obsoletas, han quedado en gran medida derogadas por la nueva estructura constitucional.

Con el presente Ordenamiento de precedencias se da respuesta al planteamiento expuesto, resolviendo de modo preciso y casuístico la prelación correspondiente en los títulos II y III. En lo restante, título preliminar y título I, se recogen los principios generales definitorios y aplicativos de las precedencias, significando su estricto alcance al ámbito de la materia, su no extensión a cualquier otra atribución de grado, jerarquía o funciones fuera del protocolo, la clasificación y tratamiento de los actos oficiales, el régimen de la presidencia de los mismos y de los rangos de ordenación según se contemple la personal o singular, la departamental, y la colegiada representativa de Instituciones o Corporaciones.

En su virtud, de acuerdo con el artículo 97 de la Constitución, al amparo del artículo 24 de la Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado, a propuesta del Presidente del Gobierno y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 3 de agosto de 1983,

#### DISPONGO:

Artículo 1.º Se aprueba el Reglamento adjunto del «Ordenamiento General de Precedencias en el Estado».

Art. 2.º El presente Real Decreto y el texto reglamentario que por el mismo se aprueba entrarán en vigor el día siguiente de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

#### TITULO PRELIMINAR

Artículo 1.º 1. El presente Ordenamiento general establece el régimen de precedencias de los cargos y antes públicos en los actos oficiales.

2. El alcance de sus normas queda limitado a dicho ámbito, sin que su determinación confiera por sí honor o jerarquía, ni implique, fuera de él, modificación del propio rango, competencia o funciones reconocidas o atribuidas por la Ley.

Art. 2.º 1. La Jefatura de Protocolo del Estado se encargará de aplicar las normas del presente Ordenamiento general de precedencias.

2. El Servicio de Protocolo del Ministerio de Asuntos Exteriores se coordinará con la Jefatura de Protocolo del Estado cuando haya que determinar:

a) La precedencia entre los representantes diplomáticos, autoridades, personalidades, Corporaciones o Colegios de Instituciones, españoles o extranjeros, que asistan a actos públicos de carácter internacional, a celebrar en España o en el extranjero, organizados por el Estado.

b) La precedencia entre la precitada concurrencia cuando asista a cualquier acto público que, no estando directamente organizado por el Estado, tenga especial relevancia y significación para las relaciones exteriores de España. En estos actos, el Ministerio de Asuntos Exteriores actuará en coordinación con la entidad organizadora.

#### TITULO PRIMERO

##### CAPITULO PRIMERO

###### Clasificación y presidencia de los actos

Art. 3.º A los efectos del presente Ordenamiento, los actos oficiales se clasifican en:

a) Actos de carácter general, que son todos aquellos que se organicen por la Corona, Gobierno o la Administración del

Estado, Comunidades Autónomas o Corporaciones Locales, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos nacionales, de las autonomías, provinciales o locales.

b) Actos de carácter especial, que son los organizados por determinadas instituciones, organismos o autoridades, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades.

Art. 4.º 1. Los actos serán presididos por la autoridad que los organice. En caso de que dicha autoridad no ostentase la presidencia, ocupará lugar inmediato a la misma.

La distribución de los puestos de las demás autoridades se hará según las precedencias que regula el presente Ordenamiento, alterándose a derecha e izquierda del lugar ocupado por la presidencia.

2. Si concurrieran varias personas del mismo rango y orden de precedencia, prevalecerá siempre la de la propia residencia.

#### CAPITULO II

##### Normas de precedencia

Art. 5.º 1. La precedencia en los actos oficiales de carácter general organizados por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado, se ajustará a las prescripciones del presente Ordenamiento.

2. En los actos oficiales de carácter general organizados por las Comunidades Autónomas o por la Administración Local, la precedencia se determinará relativamente, de acuerdo con lo dispuesto en el presente Ordenamiento, por su normativa propia y, en su caso, por la tradición o costumbre inveterada del lugar.

En ningún supuesto podrá alterarse el orden establecido para las Instituciones, Autoridades y Corporaciones del Estado señaladas en el presente Ordenamiento.

No obstante, se respetará la tradición inveterada del lugar cuando, en relación con determinados actos oficiales, hubiere asignación o reserva en favor de determinados entes o personalidades.

Art. 6.º La precedencia en los actos oficiales de carácter especial, se determinará por quien los organice, de acuerdo con su normativa específica, sus costumbres y tradiciones y, en su caso, con los criterios establecidos en el presente Ordenamiento.

Art. 7.º 1. Los actos militares serán organizados por la autoridad de las Fuerzas Armadas que corresponda, y en ellos se estará a lo dispuesto en el Reglamento de Actos y Honores Militares y demás disposiciones aplicables.

2. Para la presidencia de dichos actos se estará a lo dispuesto en este Ordenamiento.

3. Las autoridades de la Armada con insignia a flote, cuando concurren a actos oficiales de carácter general que se celebren en la ciudad donde se encuentren los buques de guerra, serán debidamente clasificadas, según su rango, por la autoridad que organice el acto.

Art. 8.º El régimen general de precedencias se distribuye en tres rangos de ordenación: el individual o personal, el departamental y el colegiado.

1. El individual regula el orden singular de autoridades, titulares de cargos públicos o personalidades.

2. El departamental regula la ordenación de los Ministerios, y

3. El colegiado regula la prelación entre las Instituciones y Corporaciones cuando asistan a los actos oficiales con dicha presencia institucional o corporativa, teniendo así carácter colectivo y sin extenderse a sus respectivos miembros en particular.

Art. 9.º La persona que represente en su cargo a una autoridad superior a la de su propio rango no gozará de la precedencia reconocida a la autoridad que representa y ocupará el lugar que le corresponda por su propio rango, salvo que ostente expresamente la representación de Su Majestad el Rey o del Presidente del Gobierno.

#### TITULO II

Precedencia de autoridades en los actos oficiales de carácter general organizados por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado.

Art. 10. En los actos en la villa de Madrid, en su condición de capital del Estado y sede de las Instituciones generales, regirá la precedencia siguiente:

1. Rey o Reina.
2. Reina consorte o Consorte de la Reina.
3. Príncipe o Princesa de Asturias.
4. Infantes de España.
5. Presidente del Gobierno.
6. Presidente del Congreso de los Diputados.
7. Presidente del Senado.
8. Presidente del Tribunal Constitucional.
9. Presidente del Consejo General del Poder Judicial.
10. Vicepresidentes del Gobierno, según su orden.
11. Ministros del Gobierno, según su orden.
12. Decano del Cuerpo Diplomático y Embajadores extranjeros acreditados en España.

13. Ex Presidentes del Gobierno.
14. Presidentes de los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas, según su orden.
15. Jefe de la Oposición.
16. Alcalde de Madrid.
17. Jefe de la Casa de Su Majestad el Rey.
18. Presidente del Consejo de Estado.
19. Presidente del Tribunal de Cuentas.
20. Fiscal general del Estado.
21. Defensor del Pueblo.
22. Secretarios de Estado, según su orden, y Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire.
23. Vicepresidentes de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
24. Presidente del Consejo Supremo de Justicia Militar.
25. Delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma de Madrid.
26. Capitán General de la Primera Región Militar, Almirante Jefe de la Jurisdicción Central de Marina y Teniente General Jefe de la Primera Región Aérea.
27. Jefe del Cuarto Militar y Secretario general de la Casa de Su Majestad el Rey.
28. Subsecretarios y asimilados, según su orden.
29. Secretarios de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
30. Presidente de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma de Madrid.
31. Encargados de Negocios Extranjeros acreditados en España.
32. Presidente del Instituto de España.
33. Jefe de Protocolo del Estado.
34. Directores generales y asimilados, según su orden.
35. Consejeros de Gobierno de la Comunidad Autónoma de Madrid.
36. Miembros de la Mesa de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma de Madrid.
37. Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma de Madrid.
38. Diputados y Senadores por Madrid.
39. Rectores de las Universidades con sede en Madrid, según la antigüedad de la Universidad.
40. Gobernador militar de Madrid.
41. Tenientes de Alcalde del Ayuntamiento de Madrid.

Art. 11. 1. La precedencia interna de los altos cargos de la Presidencia del Gobierno se determinará por dicha Presidencia.

2. La ordenación de los Ministros, Secretarios de Estado, Subsecretarios y Directores generales, así como de sus asimilados, se hará atendiendo al orden de Ministerios.

3. La ordenación de autoridades dependientes de un mismo Ministerio se hará por el Ministerio respectivo.

Art. 12. En los actos en el territorio propio de una Comunidad Autónoma regirá la precedencia siguiente:

1. Rey o Reina.
2. Reina consorte o Consorte de la Reina
3. Príncipe o Princesa de Asturias.
4. Infantes de España.
5. Presidente del Gobierno.
6. Presidente del Congreso de los Diputados.
7. Presidente del Senado.
8. Presidente del Tribunal Constitucional.
9. Presidente del Consejo General del Poder Judicial.
10. Vicepresidentes del Gobierno, según su orden.
11. Presidente del Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma.
12. Ministros del Gobierno, según su orden.
13. Decano del Cuerpo Diplomático y Embajadores extranjeros acreditados en España.
14. Ex Presidentes del Gobierno.
15. Presidentes de los Consejos de Gobierno de otras Comunidades Autónomas.
16. Delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma.
17. Presidente de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma.
18. Delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma.
19. Alcalde del municipio del lugar.
20. Jefe de la Casa de Su Majestad el Rey.
21. Presidente del Consejo de Estado.
22. Presidente del Tribunal de Cuentas.
23. Fiscal general del Estado.
24. Defensor del Pueblo.
25. Secretarios de Estado, según su orden, y Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire.
26. Vicepresidentes de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
27. Presidente del Consejo Supremo de Justicia Militar.
28. Capitán General de la Región Militar, Capitán General y Comandante General de la Zona Marítima, Jefe de la Región o Zona Aérea y Comandante General de la Flota, según orden.
29. Jefe del Cuarto Militar y Secretario general de la Casa de Su Majestad el Rey.
30. Consejeros de Gobierno de la Comunidad Autónoma, según su orden.

31. Miembros de la Mesa de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma.
32. Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma.
33. Subsecretarios y asimilados, según su orden.
34. Secretarios de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
35. Encargados de Negocios Extranjeros acreditados en España.
36. Presidente del Instituto de España.
37. Jefe de Protocolo del Estado.
38. Gobernador civil de la provincia donde se celebre el acto.
39. Presidente de la Diputación Provincial, Mancomunidad o Cabildo Insular.
40. Directores generales y asimilados, según su orden.
41. Diputados y Senadores por la provincia donde se celebre el acto.
42. Rectores de Universidad en cuyo distrito tenga lugar el acto, según la antigüedad de la Universidad.
43. Delegado insular del Gobierno, en su territorio.
44. Presidentes de la Audiencia Territorial o Provincial.
45. Gobernador militar y Jefes de los Sectores Naval y Aéreo.
46. Tenientes de Alcalde del Ayuntamiento del lugar.
47. Comandante militar de la plaza, Comandante o Ayudante militar de Marina y Autoridad aérea local.
48. Representantes consulares extranjeros.

Art. 13. 1. Los Presidentes de Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas se ordenarán de acuerdo con la antigüedad de la publicación oficial del correspondiente Estatuto de Autonomía.

2. En el caso de coincidencia de la antigüedad de la publicación oficial de dos o más Estatutos de Autonomía, los Presidentes de dichos Consejos de Gobierno se ordenarán de acuerdo a la antigüedad de la fecha oficial de su nombramiento.

3. La precedencia interna entre los miembros del Consejo de Gobierno de las Comunidades Autónomas se determinará por la propia Comunidad.

### TITULO III

Ordenación de Instituciones y Corporaciones en los actos oficiales de carácter general organizados por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado.

Art. 14. En los actos en la villa de Madrid, en su condición de capital del Estado y sede de las Instituciones generales, regirá la precedencia siguiente:

1. Gobierno de la Nación.
2. Cuerpo Diplomático acreditado en España.
3. Mesa del Congreso de los Diputados.
4. Mesa del Senado.
5. Tribunal Constitucional.
6. Consejo General del Poder Judicial.
7. Tribunal Supremo.
8. Consejo de Estado.
9. Tribunal de Cuentas.
10. Presidencia del Gobierno.
11. Ministerios, según su orden.
12. Instituto de España y Reales Academias.
13. Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma de Madrid.
14. Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma de Madrid.
15. Tribunal Superior de Justicia de Madrid.
16. Ayuntamiento de Madrid.
17. Claustro Universitario.

Art. 15. 1. La Presidencia del Gobierno tendrá precedencia sobre los Departamentos ministeriales de la Administración Central del Estado.

2. La precedencia de los Departamentos ministeriales es la siguiente:

- Ministerio de Asuntos Exteriores.
- Ministerio de Justicia.
- Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Economía y Hacienda.
- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.
- Ministerio de Educación y Ciencia.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Industria y Energía.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Ministerio de la Presidencia.
- Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.
- Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Administración Territorial.
- Ministerio de Sanidad y Consumo.

3. Las Instituciones y Corporaciones mencionadas en el artículo 14 establecerán su orden interno de precedencia de acuerdo con sus normas.

Art. 16. En los actos en el territorio de una Comunidad Autónoma regirá la precedencia siguiente:

1. Gobierno de la Nación.
2. Cuerpo Diplomático acreditado en España.
3. Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma.
4. Mesa del Congreso de los Diputados.
5. Mesa del Senado.
6. Tribuna Constitucional.
7. Consejo General del Poder Judicial.
8. Tribunal Supremo de Justicia.
9. Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma.
10. Consejo de Estado.
11. Tribunal de Cuentas.
12. Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma.
13. Ayuntamiento de la localidad.
14. Presidencia del Gobierno.
15. Ministerio, según su orden.
16. Consejerías de Gobierno de la Comunidad Autónoma, según su orden.
17. Instituto de España y Reales Academias.
18. Gobierno Civil de la provincia.
19. Diputación Provincial, Mancomunidad o Cabildo Insular.
20. Audiencia Territorial o Provincial.
21. Claustro Universitario.
22. Representaciones consulares extranjeras.

Art. 17. Cuando sean convocadas conjuntamente Autoridades y Colegios de Instituciones o Corporaciones a los actos de carácter general, cada uno de estos últimos se situará a continuación de la autoridad de que dependa, y según el orden establecido en los artículos 10 a 14 y 12 a 16, según tenga lugar el acto en Madrid o en el territorio de una Comunidad Autónoma, salvo que la autoridad organizadora, de acuerdo con la Jefatura de Protocolo del Estado, determinase la precedencia solamente por el orden de las autoridades, en cuyo caso las Instituciones y Corporaciones se situarán a continuación de la última de aquéllas y por el orden establecido en los artículos 10 y 12, respectivamente, según el lugar del acto.

#### TITULO IV

##### Normas adicionales

Art. 18. La Casa Real, por orden de S. M. el Rey, comunicará oportunamente a la Jefatura de Protocolo del Estado los miembros de la Familia Real que asistan en cada caso al acto oficial de que se trate, a efectos de su colocación, de acuerdo con el Orden General de Precedencias.

Art. 19. El Alto Personal de la Casa de S. M. el Rey, cuando acompañe a SS. MM. los Reyes en actos oficiales, se situará en un lugar especial y adecuado, de acuerdo con las características y circunstancias de cada caso, sin interferir el orden general de precedencias, con la proximidad necesaria a las Reales Personas, para que pueda cumplir, cerca de Ellas, la misión que le corresponde.

Art. 20. Los Embajadores de España en ejercicio que asistan, en función de su cargo, a los actos en que se encuentren presentes los Jefes de Estado extranjeros ante quienes estén acreditados, o los miembros de sus Gobiernos, se colocarán inmediatamente a continuación del lugar señalado en este Ordenamiento para los ex Presidentes de Gobierno.

Art. 21. 1. El Presidente de la Diputación Foral de Navarra tendrá la misma precedencia que los Presidentes de los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas.

2. El Presidente del Parlamento Foral de Navarra tendrá la precedencia correspondiente a los Presidentes de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas, y los parlamentarios forales, la propia de los miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas.

#### DISPOSICION FINAL DEROGATORIA

Quedan derogados el Decreto 1483/1982, de 27 de junio, y el Decreto 2622/1970, de 12 de septiembre, así como cuantas disposiciones de igual o inferior rango que se opongan a lo establecido en este Ordenamiento.

Dado en Palma de Mallorca a 4 de agosto de 1983.

JUAN CARLOS R.

El Presidente del Gobierno,  
FELIPE GONZALEZ MARQUEZ

**21535** REAL DECRETO 2100/1983, de 4 de agosto, por el que se completa la estructura orgánica de la Secretaría del Presidente del Gobierno.

Creada la figura del Secretario del Presidente del Gobierno por Real Decreto 3773/1982, de 22 de diciembre, se hace necesario concretar las unidades dependientes del mismo, dotan-

do, por otra parte, a esta Secretaría, así como a la del Vicepresidente del Gobierno y al Gabinete de la Presidencia del Gobierno, de un órgano operativo que les garantice el apoyo imprescindible a su alta labor.

En su virtud, a propuesta del Presidente del Gobierno y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 3 de agosto de 1983.

#### DISPONGO:

Artículo 1.º Encuadradas en la Secretaría del Presidente del Gobierno, y bajo la dependencia orgánica del Secretario de éste, estarán la Jefatura de Protocolo del Estado, la Jefatura de Seguridad de la Presidencia del Gobierno y la Jefatura de Medios Operativos de la Presidencia del Gobierno.

Art. 2.º 1. La Jefatura de Medios Operativos de la Presidencia del Gobierno, cuyo titular tendrá la categoría de Director general, asumirá la función esencial de asistencia y propuesta en materia de administración económica y de personal y de planificación administrativa. Ejercerá sus funciones respecto a las unidades de las Secretarías del Presidente y Vicepresidente del Gobierno y del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, manteniendo una relación directa con la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia.

2. De dicha Jefatura dependerán el Gabinete Telegráfico y la Oficina de Comunicaciones Radioeléctricas, que prestarán igualmente asistencia al Ministerio de la Presidencia.

3. A la Junta de Retribuciones y a la Junta de Compras del Ministerio de la Presidencia asistirá el Jefe de Medios Operativos como Vocal nato, pudiendo delegar su asistencia en otra persona adscrita a su Unidad.

4. En la Jefatura habrá un segundo Jefe, designado de entre el personal adscrito a aquélla.

#### DISPOSICIONES ADICIONALES

Primera.—El personal que se incorpore a la Secretaría del Presidente del Gobierno, y que proceda de otras Administraciones Públicas que no sea la Central del Estado, quedarán en la situación de excedencia especial, pudiendo elegir entre percibir sus retribuciones básicas por la Habilitación de la Administración de procedencia o por la de la Presidencia del Gobierno. Las complementarias siempre se percibirán a través de esta última.

Como excepción a lo dispuesto en el párrafo precedente, el personal militar quedará en la situación de «supernumerario», «destino de carácter militar», percibiendo sus retribuciones con cargo a los créditos de la Presidencia del Gobierno, con excepción de las retribuciones de carácter personal que expresan los apartados b), c) y d) del artículo 2.º del Real Decreto 734/1979, de 9 de marzo, que se devengarán con cargo al Ministerio de Defensa.

En aquellos casos en los que el personal proceda de una Administración que no sea la Central del Estado y cotice a la Seguridad Social y Mutualidades obligatorias la parte de cotización de la cuota patronal correspondiente a las cantidades percibidas a través de la Presidencia del Gobierno será satisfecha con cargo a la aplicación presupuestaria que corresponda de ésta.

Segunda.—El personal que se fije en el catálogo de puestos de trabajo de la Secretaría del Presidente del Gobierno será adscrito por su Secretario, de acuerdo con las necesidades del Servicio.

#### DISPOSICION FINAL

El Presente Real Decreto entrará en vigor el mismo día de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Palma de Mallorca a 4 de agosto de 1983.

JUAN CARLOS R.

El Presidente del Gobierno,  
FELIPE GONZALEZ MARQUEZ

**21536** REAL DECRETO 2101/1983, de 4 de agosto, por el que se crea la Jefatura de Protocolo del Estado.

A efecto de que las normas de Protocolo reciban, en su aplicación, un tratamiento uniforme en todos los ámbitos y esferas de la vida oficial del Estado, a propuesta del Presidente del Gobierno, y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 3 de agosto de 1983,

#### DISPONGO:

Artículo 1.º Se crea la Jefatura de Protocolo del Estado, que dependerá del Presidente del Gobierno a través de su Secretario, y cuyo titular tendrá la categoría de Director general. Cuando ejerza su función en el extranjero tendrá el rango de Embajador.

Art. 2.º Dependiendo de la citada Jefatura habrá un segundo Jefe, designado de entre el personal adscrito a aquélla.

**ANEXO III**

**MODELO DE ENCUESTA**

## ENCUESTA DE OPINIÓN – ÉBOLA EN ESPAÑA

Sexo: Hombre  Mujer

Edad:

1. ¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el PRIMER contagio de ébola en España?

	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	NS/NC
1. Faltó dar más información acerca del virus de ébola (riesgo de contagio, cómo se transmite, medidas preventivas...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. No tenías ningún tipo de duda sobre el virus del ébola después de recibir información por parte del Ministerio de Sanidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Faltó seguridad ante el problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No deberían de haber repatriado a los contagiados por el ébola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La culpa es de la auxiliar de enfermería (Teresa Romero).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El Ministerio de Sanidad lo tenía todo bajo control.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dieron información clara y concisa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se debería haber informado mediante los medios online, además de los medios de comunicación tradicionales —televisión, radio y prensa—.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. No se crearon especulaciones sobre el tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Todos los mensajes que se dieron fueron consensuados y coordinados unos con otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ana Mato, como ministra de Sanidad, tenía desconocimiento del tema que se estaba tratando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ha habido intranquilidad entre la ciudadanía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La gravedad de los hechos y la información dada creó incertidumbre a la sociedad española.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. No existió credibilidad hacia España de cara al resto de países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Si algo falló, fue en el protocolo que establecieron.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Define en una palabra cómo consideras que actuaron desde el Ministerio de Sanidad ante esta situación: