

# La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios

## The institutional communication on ebola crisis in Europe: the first moments of the 2014 spanish crisis

Juan Pablo Micaletto Belda<sup>1</sup>

[juanpablo.micalettobelda@alum.uca.es](mailto:juanpablo.micalettobelda@alum.uca.es)

Universidad de Cádiz, España

Luis Gallardo Vera<sup>2</sup>

[luigalla@ucm.es](mailto:luigalla@ucm.es)

Universidad Complutense de Madrid, España

Recepción: 18/01/2015 Revisión: 15/02/2015 Aceptación: 10/04/2015 Publicación: 20/05/2015

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-06-89-110>

### Resumen

El artículo versa sobre las acciones comunicativas de la crisis institucional ocasionada por el brote de ébola en España durante octubre de 2014 y, en concreto, sobre las primeras declaraciones institucionales y el tratamiento que los periódicos españoles de mayor audiencia en España realizaron sobre estas declaraciones. Para recolectar los datos se utilizaron técnicas de investigación cualitativas. Se analizaron las declaraciones vertidas en la rueda de prensa y 36 mensajes periodísticos publicados en *El País* y en *El Mundo*, como reacciones a las declaraciones. El objetivo general de la investigación presentada en este artículo fue determinar si la gestión comunicativa de la crisis fue correcta institucionalmente durante los primeros días de su desarrollo. La hipótesis fue que esta gestión no fue estratégicamente adecuada, lo que supuso errores en la gestión de la rueda de prensa primera y presidida por la Ministra de Sanidad, así como una mala imagen institucional emitida por los periódicos españoles de mayor audiencia. La hipótesis fue confirmada.

**Palabras claves:** opinión pública, relaciones públicas, comunicación de crisis, impacto de la comunicación, ébola.

### Abstract

This paper is based on the communicative actions which were taken by the Spanish Government because of the rise of Ebola virus in Spain the last October. Declarations from the Press conference were deeply analysed, as well as 36 messages published by

<sup>1</sup> Doctorando en el Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación conjunto de las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Miembro del Grupo de Investigación Comunicando (SEJ088) de la Universidad de Cádiz.

<sup>2</sup> Investigador contratado en la Sección de Comunicación del Departamento de Sociología IV de la Universidad Complutense de Madrid. Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones en Comunicación de la UNLP (Argentina) y miembro del grupo de investigación Comunicando de la Universidad de Cádiz (España).

newspapers like *El País* and *El Mundo* as reactions to the Government's declarations. The main aim of the investigation was to get to know if the communicative strategy of this crisis was right during the first days. The original supposition was that the Government's communicative strategy was wrong because of the important mistakes produced by the Health Minister during the first Press conference. This hypothesis was finally confirmed.

**Keywords:** public opinion, public relations, crisis communication, impact of communication, ebola.

### **Sumario**

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

### **Summary**

1. Introduction
2. Theoretical framework
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

## **1. INTRODUCCIÓN**

El día 20 de septiembre el Gobierno español anunció la repatriación del misionero Manuel García Viejo, afectado por el virus ébola. Manuel había contraído la enfermedad en el Hospital San Juan de Dios de Sierra Leona mientras atendía a otras personas afectadas por el virus. Tras su llegada a España, las autoridades prepararon un dispositivo para evitar cualquier tipo de contagio con la población. Además, pusieron a su disposición un amplio equipo de profesionales para cuidarlo. Empero, al poco tiempo de llegar y a pesar de los esfuerzos médicos, García Viejo acabaría falleciendo en el Hospital Carlos III de Madrid.

El día 6 de octubre de 2014, la Ministra de Sanidad del Gobierno de España, Ana Mato, convoca una rueda de prensa de carácter urgente a fin de comunicar que la enfermera Teresa Romero (una de las auxiliares que trataron a García Viejo) había contraído el virus del ébola cuando cuidaba del paciente. Es el primer contagio de ébola en Europa. En este momento, se origina una situación de crisis que cobra una especial relevancia social y en la que participan activamente los medios de comunicación, la Ministra de Sanidad y el

Gobierno español. El 10 de octubre la Vicepresidenta del Gobierno español asume la responsabilidad de la comunicación, desplazando a la Ministra de Sanidad de esta tarea.

Tal y como se expone en el reconocido manual compilado por la editorial Harvard Business Essentials (2005), las primeras acciones de comunicación ante una crisis institucional tienen una capital importancia en la concatenación subsiguiente de acontecimientos y en las futuras acciones comunicativas. La primera norma práctica consiste en “actuar con rapidez y decisión” (2005: 84). Siguiendo a Castillo (2010: 106), las relaciones con los medios de comunicación constituyen “una de las relaciones más importantes dentro de las acciones de relaciones públicas” y son, por tanto, *stakeholders*<sup>3</sup> en la gestión de la imagen institucional (especialmente comprometida en situaciones de crisis institucional). Para gestionar las relaciones con los medios de comunicación las entidades disponen de las ruedas de prensa, entre otras técnicas de relaciones públicas (Ramírez, 1995; García, 2005).

El artículo muestra la investigación realizada acerca de este caso, investigación cuyo objeto de estudio fueron las acciones comunicativas de esta crisis institucional y, en concreto, las primeras declaraciones institucionales y el tratamiento que los principales periódicos de España realizaron de estas declaraciones. Mediante las acciones comunicativas los organismos políticos emiten discursos que se articulan multisígnicamente y que pretenden retroalimentar las relaciones de poder preestablecidas con introyecciones de estos discursos en las clases sociales subalternas (Gallardo, 2014).

El objetivo general de la investigación presentada en este artículo fue determinar si la gestión comunicativa de la crisis fue correcta durante los primeros días de su desarrollo. La hipótesis fue que esta gestión no fue estratégicamente adecuada, lo que supuso errores en la gestión de la rueda de prensa primera y presidida por la Ministra de Sanidad, así como una mala imagen institucional emitida por los periódicos españoles de mayor audiencia.

---

<sup>3</sup> El origen del término “*stakeholder*” referido a las relaciones públicas descansa, siguiendo a Parmar, Freeman y Harrison (*et al.*, 2010), en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford escrito en 1963. Cutlip, Center y Broom (2001: 420) indican que “los *stakeholders* [...] están en relación de interdependencia con la organización”. Freeman (1984), uno de los primeros autores en procesar científicamente el término, entiende que un *stakeholder* es un grupo de individuos afectable por una organización y afectante para la organización.

De este modo, la investigación indagó en los principios tácticos que estuvieron presupuestos en la comparecencia indicando qué principios de una buena comunicación de crisis estuvieron presentes en las declaraciones institucionales vertidas en la rueda de prensa del día 6 de octubre de 2014 y cuáles no. Asimismo la investigación analizó las valoraciones emitidas por los principales periódicos españoles, como reacciones a la comparecencia de prensa efectuada por la Ministra de Sanidad.

El artículo expone el concepto de 'crisis institucional' y las características de las crisis. Describe los principios de una buena comunicación en crisis institucionales, subrayando los valores que deben adoptar los principios tácticos de gestión comunicativa en crisis institucionales para generar efectos positivos sobre la imagen institucional. Terceramente, el artículo muestra el papel que asumen los medios de comunicación en las crisis institucionales. Seguidamente, plantea las técnicas de recolección de datos y las fuentes de información utilizadas. Vuelca los datos presentando el contenido discursivo de la rueda de prensa y las noticias analizadas en *El País* y *El Mundo*. Continúa con la discusión de los datos y el establecimiento de conclusiones. Finaliza con la enumeración de la bibliografía utilizada.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Concepto y características de las crisis**

Diversos autores han ahondado en la noción de crisis institucional. García (2013) explica que la gestión de la comunicación en crisis se basa en:

La capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas, y todas la cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional (García: 2013: 99).

Luecke (2005) apunta que:

Una crisis es un cambio repentino o paulatino que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente. Para una empresa una crisis es

cualquier situación que tenga el potencial de causar un serio y repentino daño a sus empleados, a su reputación o a sus resultados finales (Luecke: 2005:12).

Castillo (2010: 205) asevera que cada crisis posee una serie de características propias; “[...] aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis”.

Según Castillo (2010: 205), estos elementos son:

- Afeción a la imagen organizativa
- Afectación al público interno
- Atención mediática
- Buena imagen de las víctimas
- Interés de los poderes públicos
- Reputación social
- Sorpresa
- Urgencia

Complementariamente, Cervera (2008:349) señala las siguientes características comunes que están presentes en las crisis:

- Sorpresa
- Información dispersa o insuficiente
- Los acontecimientos suceden rápidamente
- Los medios de comunicación suelen estar implicados
- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias

En este sentido, Fita (1999: 125-126) recoge también algunas de las características expresadas por Cervera (2008) y Castillo (2010) el factor sorpresa de las crisis, la unicidad de éstas y la situación de urgencia que generan. Además, (1999: 125-126) anexa las siguientes características:

Frente a esta avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa y esto provoca la desestabilización en todos los

procesos comunicativos, ya que hasta que no se ha producido el problema tenemos el control informativo sobre las situaciones normales, pero una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización (Fita: 1999: 126).

## **2.2 Principios de una buena comunicación en crisis**

Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en la gestión de una crisis institucional han sido tema de argumentación para autores como López (2005), Fita (1999) y Luecke (2005). López (2005:276) establece cuatro principios:

### **I. Tomar la iniciativa**

Si dejamos que nos acribillen a preguntas, dará toda la sensación de que nos estamos sometiendo a un interrogatorio; lo que nos pondrá en una posición defensiva. En cambio, si nos hemos preparado a conciencia y podemos tomar la iniciativa de la comunicación, transmitiremos al público que sabemos cómo actuar y que la situación no nos ha desbordado. La validez de este principio se ve apoyada también por el hecho de que, como explica Luecke (2005:78), en las crisis institucionales “la gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar”.

### **II. Credibilidad**

La credibilidad de una organización es un componente esencial de su imagen corporativa y se basa considerablemente en su historial de actuaciones anteriores. La credibilidad se consigue dando a conocer las actuaciones correctas y responsables que la organización protagoniza. Hay que asegurarse de que la opinión pública conoce y valora las actuaciones positivas, tanto a las que benefician a sus públicos (internos y/o externos) como las que benefician al conjunto de la sociedad.

### **III. Asumir la responsabilidad**

La principal responsabilidad que una organización tiene ante cualquier eventual situación de crisis es hacer todo lo posible para evitar que suceda. La organización puede reducir el riesgo de que se desencadene una crisis debido a su operativa diaria si realiza todas las

acciones de prevención adecuadas. Pero la organización tiene poco control sobre las acciones de terceros y ninguno sobre los fenómenos naturales. Por tanto, la organización debe asumir que en cualquier momento puede tener dificultades que afecten de alguna forma a su operativa diaria y comprometan la consecución de las metas marcadas.

#### IV. Comunicar con amplitud

Incendios, cortes de fluido eléctrico, compras hostiles, fracasos de productos y otros hechos perjudiciales crean una demanda súbita y sustancial de información. La gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar.

Como indica Fita (1999: 141), la manera de abordar la comunicación es casi tan importante como resolver la crisis en sí. La comunicación deberá defender las diferentes posturas del problema y, principalmente, la de una imagen y una identidad que están puestas en tela de juicio. Luecke (2005:81, 277-278) adiciona tres principios a los de López (2005):

#### V. Hablar con una sola voz

Aunque el equipo de gestión de crisis haya nombrado un portavoz para comunicarse con la prensa, es probable que los periodistas busquen a otras personas para conocer sus opiniones y buscar información. Es preferible pedir a las fuentes de información contrastables por los periodistas que remitan todas las preguntas al portavoz (Luecke: 2005:81).

#### VI. Evitar cualquier forma de mentira

Se debe evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias reales de una crisis. La mayoría de mentiras son detectadas en breve plazo. Si se emite una mentira y es detectada, la lesión en la imagen corporativa de la organización se multiplica y dificulta enormemente la posterior recuperación de dicha imagen.

## VII: Evitar el silencio

El silencio propicia que los contra-comunicadores tengan una mayor audiencia favoreciendo la generación de rumores. Los medios de comunicación se ven obligados a interpretar la crisis sin las aportaciones de la organización. El silencio se puede interpretar como que la organización es culpable, está colapsada y no tiene capacidad de reacción.

### **2.3 El papel de los medios de comunicación en la comunicación de crisis**

Se conoce bien en Relaciones Públicas el enorme poder de los medios de comunicación para construir la imagen de las organizaciones y, concretamente, en los casos de crisis. Los medios de comunicación son una de las fuentes de información que construyen la imagen corporativa (Capriotti, 2009). Las relaciones con los medios de comunicación sean un ámbito de gestión estratégica de toda organización.

Como sostiene Villafañe (1999: 33), “el papel de los medios de comunicación puede ser determinante en la gestión y en el desarrollo de la crisis y, en bastantes ocasiones, cuando son resueltas favorablemente, suelen tener efectos favorables”. Castillo (2010: 106) apunta que las relaciones con los medios de comunicación tienen una especial importancia en el marco de difusión de mensajes en las relaciones públicas, debido a su cobertura y a su capacidad de segmentación; pues “los medios de comunicación se dirigen tanto a un público general como a uno especializado”.

Por otro lado, Fita (1999: 126) expone que en las situaciones de crisis los medios de comunicación “necesitan información rápidamente e intentarán obtenerla de la manera que sea”. Ramírez (1995) afirma que las fuentes oficiales de información siempre son buscadas por los periodistas. Los medios de comunicación interpelan a la organización inmersa en la crisis, por lo que la gestión de las relaciones con los medios de comunicación evidencia aún más su relevancia.

Existen distintas técnicas bien fundamentadas para que una entidad realice acciones de comunicación en su relación con los medios de comunicación. Entre estas está la rueda de prensa (Ramírez, 1995).



Paralelamente a la dinámica de interpelación mutua entre instituciones y medios de comunicación, López (2005: 274) entiende que el rol social de los medios de comunicación consiste en emitir noticias que interesen a los lectores. Las crisis institucionales implican acontecimientos conflictivos, que son noticiosos, en tanto que los lectores se sienten especialmente atraídos por las noticias sobre conflictos, y más si los actores involucrados son conocidos o próximos geográficamente. Estos factores aumentan la probabilidad de que una crisis institucional trascienda a los medios de comunicación y así a la opinión pública.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación comprendió dos objetivos secundarios:

- a) Analizar la rueda de prensa que presidió la Ministra de Sanidad el lunes 6 de octubre, de 2014.
- b) Analizar los mensajes periodísticos que tuvieron lugar en los diarios digitales de *El País* y *El Mundo* sobre la gestión comunicativa de la Ministra.

Las principales variables del estudio fueron:

- a) Los principios tácticos en comunicación de crisis.
- b) Las valoraciones emitidas por los mensajes periodísticos.

Para el desarrollo del artículo se utilizaron fuentes primarias. En primer lugar, la comparecencia fue tomada como una fuente primaria de información. La comparecencia fue extraída del Diario *El Mundo* (2014), donde se recoge íntegramente el contenido difundido del acto. De este modo, el discurso institucional adoptado en la convocatoria de prensa fue evaluado en función de los fundamentos teóricos expuestos.

En segundo lugar, los mensajes periodísticos han supuesto una segunda fuente primaria para extraer los datos necesarios para estudiar el caso. El uso de estas fuentes se concentró en el análisis directo de los distintos mensajes periodísticos que conformaron los discursos informativos, materializados por los periódicos y con objetos el acontecimiento de la rueda de prensa y la gestión comunicativa de la crisis.

La selección de estos periódicos se realizó atendiendo a los resultados del Estudio General de Medios en la última oleada del año 2014 (EGM: 2014), que engloba el intervalo analizado. Con base en este estudio, los diarios escogidos son los que obtienen una mayor penetración informativa en la población española. Por otro lado, estos soportes, ya que ofrecen distintas perspectivas ideológicas sobre un mismo tema, aseguran una imparcialidad ideológica en los resultados de los análisis y en las conclusiones de la investigación. *El País* (con 1.612.000 lectores diarios y 5.046.000 de visitantes únicos al mes) y *El Mundo* (con 1.006.000 lectores diarios) encabezan el ranking de la prensa más leída entre la población española.

La selección muestral fue teórica. Por consiguiente, se realizó detectando los contextos de unidades de análisis relevantes para el problema de investigación y seleccionando la muestra en función de su significación para los objetivos de la investigación (Valles, 2000: 91-92).

De esta forma, de los mensajes periodísticos que forman parte del discurso periodístico se contempló el análisis de:

- Bajadas
- Cuerpo
- Entradillas
- Fotografías
- Titulares
- Vídeos

Las operaciones a fin de recopilar la información consistieron en un vaciado de prensa y en el análisis del contenido relacionado con la rueda de prensa que dirigió y efectuó Ana Mato y, al mismo tiempo, con su gestión en la crisis del ébola. De este modo, las noticias analizadas fueron extraídas de las hemerotecas digitales de los diarios citados con anterioridad.

El intervalo analizado está comprendido entre el 6 de octubre de 2014, cuando tiene lugar la convocatoria de prensa, hasta el día 22 del mismo mes; es decir, unos días después de que sucediera la convocatoria. La finalidad de establecer este periodo de estudio tiene como

propósito evaluar los procesamientos y emisiones periodísticas inmediatamente posteriores a la rueda de prensa.

En la investigación se utilizaron técnicas de investigación cualitativas. Estas técnicas sirvieron para alcanzar los objetivos propuestos. Se utilizaron, dentro de una triangulación metodológica dentro de métodos (Arias, 2000; Rodríguez, 2005; Gómez-Diago, 2010), el estudio de caso (Valles, 2000), el análisis cualitativo de contenido (Andréu, 1998) y la investigación documental (Valles, 2000), así como una triangulación de datos (compuesta por las dos fuentes primarias) (Rodríguez, 2005).

#### **4. RESULTADOS**

De modo resumido, el contenido discursivo de la rueda de prensa convocada por la Ministra de Sanidad, el día 6 de octubre, de 2014, es el siguiente:

Ana Mato agradece la asistencia de los periodistas y, a continuación, presenta a las personas que participaron en la comparecencia. La acompañan la Directora General de Salud Pública (Mercedes Vinuesa), el Director General de Atención Primaria de la Comunidad de Madrid (Antonio Alemany) y los doctores: Rafael Pérez Santamarina (Director General del Hospital de la Paz), Francisco Arnalich (Jefe del Servicio de Medicina Interna del Hospital de la Paz), Yolanda Fuentes (Subdirectora General del Hospital Carlos III) y José Ramón Arribas (Responsable de Enfermedades Infecciosas del Hospital la Paz).

Tras la presentación, la Ministra anuncia a los asistentes que el motivo de reunirles con carácter urgente se debe a que, en la tarde hoy, “se ha identificado un caso secundario de contagio por enfermedad del virus ébola de un paciente en nuestro país”. Se trata, según declara, “de una técnico sanitaria del Hospital Carlos III que estuvo atendiendo al doctor García Viejo”. Una vez detectado el caso, “se puso en marcha de inmediato el protocolo de actuación coordinado por el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad y las Comunidades Autónomas, en este caso, la Comunidad Autónoma de Madrid”. Tanto el Ministerio de Sanidad como las autoridades de salud pública, declara la Ministra, “estamos trabajando de manera coordinada para dar la mejor

atención a la paciente y para garantizar la seguridad de todos los ciudadanos”. “Tengan ustedes la certeza de que se están tomando todas y cada una de las medidas necesarias”, añade.

La Ministra continúa con la exposición. De este modo, indica que “en primer lugar, estamos trabajando para averiguar cuál ha sido la fuente de contacto, verificando si se siguieron estrictamente todos los protocolos establecidos”. Además, afirma que “vamos a poner todos los medios necesarios” para afrontar esta situación. Finalmente y antes de dar paso a sus compañeros, Mato resalta tres aspectos: “en primer lugar, la absoluta coordinación que existe tanto a nivel nacional como internacional con las autoridades sanitarias competentes [...] En segundo lugar, que España colabora activamente siguiendo todas las recomendaciones de OMS [...] En tercer lugar, lo más importante, trasladar un mensaje de tranquilidad a todos los ciudadanos de nuestro país”. Tras su exposición, cede el turno de palabra a Mercedes Vinuesa (Directora General de Salud Pública).

Mercedes Vinuesa explica que “el Ministerio de Sanidad ha recibido la notificación de un caso de enfermedad por virus ébola”. Se trata de “una profesional sanitaria que ha atendido los últimos casos repatriados”. Mercedes destaca el trabajo que se está realizando con las Comunidades Autónomas (en especial, con la Comunidad de Madrid) tanto en la elaboración de los protocolos como en la notificación de los contactos, entre otros aspectos. Al finalizar su intervención, deja paso al doctor Antonio Alemany (Director de Atención Primaria) para trasladar los detalles del caso.

El Director de Atención Primaria confirma las informaciones expresadas por sus compañeras, recalando que la afectada por el ébola es “una profesional sanitaria que ha atendido los dos casos que ha habido de enfermedad por virus ébola en la Comunidad de Madrid”. Alemany declara que se puso en marcha el protocolo y que se siguieron las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, entre otras organizaciones. Expone que “se está investigando cuál ha podido ser el mecanismo de infección de este profesional, que sabemos

accedió a la habitación del paciente en dos ocasiones” y que, hasta el momento, “no se tiene constancia de exposición accidental de riesgo”. Alemany asegura durante su intervención que “el protocolo de protección se activó para la atención de la paciente García Viejo y se ha mantenido durante todo el tiempo que duró su ingreso en el hospital”, así como “con los contactos de profesionales que entraron en algún momento en la habitación”.

Alemany reconoce que Teresa Romero cogió vacaciones el día después del fallecimiento de García Viejo. La paciente, según declara, “inició una sintomatología vaga la madrugada del 30 de septiembre” y a partir de ese momento “fue seguida hasta que se decidió el ingreso en el día de ayer”. Destaca que “se han iniciado el estudio de todos los contactos que han estado en relación con el paciente desde el inicio de los síntomas, incluyendo los profesionales sanitarios que han atendido a este paciente”.

A continuación, Mercedes Vinuesa amplía con algunos matices las declaraciones realizadas anteriormente y, justo después, comienzan las preguntas de los periodistas.

Uno de los miembros de la prensa pregunta por el estado actual de la paciente, si la auxiliar hizo vida normal entre los días 30 de septiembre y su ingreso en el hospital y si existe la posibilidad de haber contagiado a otras personas. Ante la respuesta de Alemany el periodista insiste en conocer si ha podido existir un nuevo contagio a terceros. El Dr. Alemany responde que están evaluando a todas las personas que han estado en contacto con ella y recuerda que se necesita un contacto directo para provocar el contagio.

Un corresponsal pregunta si tienen noticias de la existencia de algún otro caso. Alemany responde no tenerlas. Otro miembro de la prensa pregunta al Dr. Alemany si existe un cálculo del número de personas con la que estuvo en contacto la paciente y, teniendo en cuenta las consecuencias del traslado del misionero, si se arrepentía de haber tomado la decisión de repatriar al Dr. García. Alemany afirma que se está realizando una investigación

epidemiológica. Además, expone que cualquier contacto que pueda ser susceptible de haber tenido un contacto estrecho con la paciente será abordado por los profesionales correspondientes. La pregunta relacionada con las responsabilidades del surgimiento del brote no queda contestada.

Un corresponsal pregunta si Teresa, considerando que ha estado en un periodo de vacaciones, podría haber estado en contacto con otras personas fuera de su entorno familiar y profesional poniendo en riesgo la salud de terceros. Asimismo pregunta si los análisis para detectar el ébola sirven desde cualquier momento o hay que esperar hasta el 38,6 de fiebre. El Dr. Rafael Pérez Santamarina (Director General del Hospital de la Paz) explica que hay un periodo en que el ébola no se registra en la analítica. Alemany añade que se están realizando los estudios correspondientes tanto a ella como el marido y que, en relación a éstos, se estaba elaborando un listado de posibles contactos.

Un reportero pregunta si alguien está bajo vigilancia. Alemany responde que han contactado con los profesionales que atendieron a la paciente. No se aclara si actualmente alguien está bajo vigilancia médica por contagio.

Seguidamente, un periodista efectúa dos preguntas dirigidas a la Ministra. El corresponsal plantea que el Gobierno proclamó la ausencia de riesgo de contagio del ébola; sin embargo, lo había habido. Pregunta si habría alguna dimisión al respecto. Su segunda pregunta plantea si piensa que el Hospital Alcorcón está preparado para resolver un caso de ébola. La Directora General de Salud Pública responde a la pregunta dirigida a la Ministra y afirma que el riesgo es una probabilidad y que los profesionales intentan minimizarla al máximo. Con respecto a la pregunta sobre si el Hospital de Alcorcón está preparado para hacer frente al virus, Alemany responde que sí, dado que los profesionales de ese hospital tienen los conocimientos necesarios para afrontar el caso. La pregunta relacionada sobre las posibles dimisiones no queda contestada.

Otro periodista pregunta cuántas personas van a ser trasladadas al Hospital de la Paz. Alemany indica que únicamente a las personas infectadas por ébola.

De nuevo se pregunta a la Ministra si habría algún tipo de dimisión. La Ministra responde que están trabajando para buscar las fórmulas para atender de la mejor manera al paciente y para evitar cualquier tipo de contagio con la población acentuando que es el cometido del momento.

Una reportera pregunta cuántos facultativos se están analizando. Alemany contesta que con las pruebas que están ejecutando no se está analizando a nadie, sino que se están vigilando a los contactos. Estas pruebas, según explica, consisten en el aislamiento durante 21 días y toma de temperatura 2 veces al día.

En este momento, comienza a producirse una cierta desorganización en la comparecencia, debido a que los periodistas plantearon distintas cuestiones relacionadas con el número de personas que estaban siendo analizadas.

Una periodista pregunta reiteradamente por el número de personas que se está analizando. Rafael Pérez Santamarina responde que son “treinta profesionales”.

La periodista pregunta por las personas que habían intervenido en el entorno familiar. Pérez Santamarina manifiesta que están comenzando a conocer todos los datos de sus relaciones, ya que hace poco tiempo que se ha producido el caso.

Debido a que la información transmitida revela que no se están analizando a todas las personas susceptibles de contagio, esta declaración provoca polémica en la sala. Ante esta situación, una persona pide realizar una última pregunta.

Sostiene que algunos médicos del Hospital de Alcorcón desconocían el protocolo para tratar el ébola y que la enferma se encuentra en una sala aislada, pero no en una sala especializada para una enfermedad como el ébola.

Alemany contesta que con los pacientes y las sospechas vale únicamente el aislamiento, porque el contagio se da de forma directa.

El reportero vuelve a preguntar sobre la preparación del personal. Alemany responde que se envió el protocolo a todos los hospitales de la Comunidad de Madrid.

Finalmente, una periodista pregunta de forma reiterada si no habían detectado ningún error en el protocolo. Alemany reconoce que no tienen la respuesta; de modo que están estudiando cuál ha sido el posible mecanismo de infección.

Por otro lado, el siguiente cuadro representa el número de noticias, sobre la gestión comunicativa acontecida en la rueda de prensa y que han sido analizadas:

**Tabla 1. Noticias analizadas**

Número Total de Noticias Analizadas: 36
Diario El País: 17
Diario El Mundo: 19

Fuente: Elaboración propia

En concreto, los mensajes que se analizaron del diario *El País* fueron:

**Tabla 2. El País**

Titulares	Fecha	Valor
"El fin del mundo"	11/10/2014	Negativo
"La nada"	11/10/2014	Negativo
"Dimisión"	21/10/2014	Negativo
"Los cinco errores de comunicación institucional en la crisis del ébola"	10/10/2014	Negativo
"Mato admite errores: Probablemente no hemos hecho todo bien"	15/10/2014	Negativo
"El calvario de Ana Mato"	14/10/2014	Negativo
"Rajoy: He dado instrucciones de ofrecer la máxima información"	8/10/2014	Negativo
"Los días del ébola"	12/10/2014	Negativo
"Mato sobre el caso de ébola: Estamos identificando la fuente"	06/10/2014	Negativo



de contagio”		
“¿Qué ha pasado?”	7/10/2014	Negativo
“El Gobierno: En occidente no sabemos mucho del ébola”	12/10/2014	Negativo
“La oposición apunta a Mato”	07/10/2014	Negativo
“No una equivocación, sino varias”	08/10/2014	Negativo
“Santamaría toma el control de la crisis del ébola sin asumir errores”	10/10/2014	Negativo
“Las tres tentaciones”	07/10/2014	Negativo
“Mato sobre el caso de ébola: Estamos identificando la fuente de contagio”	06/10/2014	Negativo
“Mato se siente apoyada por Rajoy y dice que no contempla dimitir”	14/10/2014	Negativo

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los mensajes que se analizaron del diario *El Mundo* fueron:

**Tabla 3. El Mundo**

Titulares	Fecha	Valor
“El PP alecciona a sus cuadros”	13/10/2014	Negativo
“Ana Mato”	08/10/2014	Negativo
“Ana Mato: Se está verificando si se siguieron todos los protocolos”	07/10/2014	Negativo
“El PSOE e IU piden que Ana Mato comparezca en el Congreso tras el primer contagio de ébola”	06/10/2014	Negativo
“Ana Mato: Probablemente no hemos hecho todo bien”	16/10/2014	Negativo
“Mato pierde otra oportunidad para dar explicaciones sobre su gestión”	14/10/2014	Negativo
“Pedro Sánchez pide la comparecencia de Rajoy en el Congreso por la crisis del ébola”	13/10/2014	Negativo
“El Gobierno entró en modo pánico”	13/10/2014	Negativo
“Ana Mato no admite errores”	10/10/2014	Negativo
“Una buena ministra”	17/10/2014	Positivo
“Mato asegura que se dedica 'en cuerpo y alma' a la gestión del ébola”	15/10/2014	Neutro
“El PSOE exige cuentas a un Gobierno que reacciona tarde ante el ébola”	13/10/2014	Positivo
“El liderazgo que ha faltado”	13/10/2014	Negativo
“Que alguien les dimita”	12/10/2014	Negativo
“De la alarma sanitaria a una crisis política”	10/10/2014	Negativo

“Primera reunión de Mato con los consejeros de las CCAA por el ébola”	10/10/2014	Positivo
“Lo que nos faltaba”	07/10/2014	Negativo
“Faltan respuestas, que están en la mano del Ministerio de Sanidad”	07/10/2014	Negativo
"Mato envía un mensaje de gratitud y reconocimiento a Teresa Romero y a los profesionales sanitarios"	22/10/2014	Positivo

Fuente: Elaboración propia

De los 36 mensajes analizados 31 expresan desaprobación de la comparecencia, 4 expresan aprobación y, por último, 1 no expresa ni aprobación ni desaprobación de la comparecencia. Las 17 publicaciones de *El País* desaprobaron la comparecencia, mientras que 5 de *El Mundo* la aprobaron y 14 la desaprobaron.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las características que forman parte de las crisis, expuestas por autores como Castillo (2010: 205) o Cervera (2008: 349), están presentes en este caso. Algunas de éstas son, entre otras: el factor sorpresa y de urgencia de la comparecencia, la información dispersa o insuficiente que se ofrece, la sensación que existe en determinados momentos de pérdida de control, etc. Además, la constatación que recoge Fita (1999: 125-126) sobre cómo las organizaciones “se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa” es un hecho que adquirió un resultado negativo en los flujos comunicativos de la rueda de prensa. Por ello, se puede apreciar una falta de coordinación en el acto.

En relación al párrafo anterior, la falta de organización ha impedido que el principio de credibilidad, recogido por López (2005: 276), haya estado presente en la convocatoria de prensa. Del mismo modo, el hecho de que hayan intervenido varios portavoces ha dificultado los principios de “comunicar con amplitud” y “comunicar con una sola voz”, expuestos por Luecke (2005: 78-81), con lo que se ha complicado la interacción con los periodistas y se ha provocado, en parte, ciertas confusiones y contradicciones. Estas confusiones fueron interpretadas por algunos periodistas como mentiras, de manera que no se sigue la recomendación expuesta por López (2005: 277), quien indica que “se debe evitar cualquier forma de mentira”. En este sentido, algunas de las preguntas de los periodistas no fueron contestadas, de modo que el fundamento de “evitar el silencio”, postulado por López

(2005: 278), no se aplicó en algunos momentos del discurso de la comparecencia. Tampoco se asumieron responsabilidades ni se reconoció ningún error en ningún momento de la comparecencia, lo que contravino asimismo lo prescrito por López al respecto de asumir la responsabilidad (2005: 276).

Fue un acierto convocar la rueda de prensa de forma rápida (Luecke (2005:78); no obstante, si bien se tomó la iniciativa (López, 2005: 276) actuando rápidamente, no se transmitió al público el *know-how* adecuado ante situaciones de crisis institucional.

Por otra parte, la inmensa mayoría de las noticias analizadas expresan una desaprobación tanto de la convocatoria de prensa como de la gestión de crisis del ébola efectuada por Ana Mato. De este modo, no se consideraron adecuadamente los mensajes que se emitieron en la comparecencia en el momento de construirse y de difundirse; dado que no se estimó la ampliación de sus efectos al ser procesados y catalizados por los agentes periodísticos (Castillo, 2010: 106). En esta línea, la comparecencia no acertó al usar como altavoces a los medios de comunicación. Tampoco, por tanto, la interpelación de los medios de comunicación, que buscan ávidamente información sobre el suceso y sobre los aspectos afectados (Fita, 1999: 126), resultó contestada para el bien de la Ministra y del Gobierno de España. Al contrario de lo defendido por Villafañe (1999: 33), en el caso de la crisis del ébola la gestión no tuvo efectos positivos en los medios de comunicación.

I.- La comparecencia institucional en la rueda de prensa convocada por la Ministra de Sanidad, Ana Mato, el día 6 de octubre de 2014, presentó notables y numerosos errores de gestión comunicativa. Existió una falta de organización que dotó al discurso de falta de credibilidad; intervinieron varios portavoces (por lo que no se comunicó con amplitud y con una sola voz); la interacción con los periodistas fue complicada al generarse confusiones y contradicciones que fueron percibidas por algunos periodistas como síntomas de mentiras; algunas preguntas de los periodistas no fueron contestadas, de modo que no se evitó el silencio; y no se asumió ninguna responsabilidad. Aunque fue un acierto convocar la rueda de prensa de forma rápida y, por extensión, tomándose la iniciativa; debido a los errores cometidos, el saber hacer apropiado ante situaciones de crisis institucional no fue transmitido ni por parte de la Ministra ni por parte de los interlocutores del Ministerio de Sanidad y del Gobierno español.

II.- La inmensa mayoría de las ediciones digitales de los periódicos de mayor audiencia en España emitieron mensajes desaprobadores de la comparecencia y de la gestión de la crisis del ébola efectuada por Ana Mato; lo que ahondó más la crisis institucional. 31 noticias expresaron desaprobación de la comparecencia, 4 aprobación y 1 ni aprobación ni desaprobación de la comparecencia. El fracaso en la relación con los medios de comunicación (plasmada en los mensajes emitidos por los diarios analizados) es coherente con los errores cometidos en la rueda de prensa. En el caso de la crisis del ébola la gestión no tuvo efectos positivos en los medios de comunicación. Tampoco se respondió acertadamente a la interpelación de los medios de comunicación, de modo que esta interpelación no resultó contestada para el bien institucional.

III.- La gestión comunicativa de la crisis en la etapa estudiada no fue correcta. Esta gestión supuso errores en la rueda de prensa primera y presidida por la Ministra de Sanidad, así como una mala imagen institucional emitida por los periódicos españoles de mayor audiencia. A pesar de que se convocó rápidamente la rueda de prensa, han existido una serie de errores, que han desviado la dirección adecuada de la crisis y que han alcanzado una trayectoria negativa en los principales periódicos españoles.

La construcción y la difusión de los mensajes que se emitieron en la comparecencia no fueron atendidas con la cautela precisa. El no seguimiento, en la rueda de prensa, de los principios tácticos recomendables para la comunicación de crisis ocasionó que, en la relación con los medios de comunicación, la rueda de prensa resultara efectos negativos para la imagen institucional (plasmados en los mensajes periodísticos). En consecuencia, el tratamiento negativo recibido de las declaraciones institucionales primeras por parte de los periódicos fue coherente con el no seguimiento, en la rueda de prensa, de los principios tácticos para la gestión adecuada de la comunicación en crisis institucionales. Además, el fracaso en la rueda de prensa y en la relación con los medios de comunicación (acciones elaboradoras de discursos hegemónicos) fue consistente con la sustitución institucional de la Ministra de Sanidad española en la dirección comunicativa de la crisis, dentro de la tendencia de los centros de poder político a elaborar formaciones discursivas eficaces para su perpetuación.

## 6. REFERENCIAS

AIM (2004). *Estudio General de Medios*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.htm>.

ALMADA, A. (2009). *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica*. Madrid: Pirámide.

ANDRÉU, J. (1998). Las técnicas del análisis de contenido: una revisión actualizada. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/s200103.pdf>.

ARIAS, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, vol. 18, nº 1, 13-26.

CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.

CASTILLO, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

CERVERA, A. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.

CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H. y BROOM, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

FREEMAN, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield (Maryland): Pitman.

GARCÍA, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Madrid: Netbiblio.

GARCIA, S. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México: Razón y Palabra.

EL MUNDO (2014). *Rueda de prensa íntegra de Ana Mato*. Recuperado el 7 de diciembre de 2014, de <http://www.elmundo.es/salud/2014/10/06/5432f21aca4741ad6e8b4574.html>.

FITA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

GALLARDO, L. (ed.) (2014). *Nuevos movimientos sociales y comunicación corporativa: la revolución de la acción*. La Plata: EDULP. Recuperado el 7 de diciembre de 2014, de [http://perio.unlp.edu.ar/iicom/sites/perio.unlp.edu.ar/iicom/files/nuevos\\_movimientos\\_sociales\\_y\\_comunicacion\\_corporativa.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/iicom/sites/perio.unlp.edu.ar/iicom/files/nuevos_movimientos_sociales_y_comunicacion_corporativa.pdf).

GÓMEZ-DIAGO, G. (2010): Triangulación metodológica: paradigma para investigar desde la Ciencia de la Comunicación. *Razón y Palabra*, 72. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/index72.html>.

LUECKE, L. (2005). *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Ediciones Deusto.

PARMAR, B., FREEMAN, E., HARRISON, J., WICKS, A., DE COLLE, S. y PURNELL, L. (2010). *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Comunicación: Barcelona.

RODRÍGUEZ, O. (2005). La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. *Tribuna de debate*, 31. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>.

VALLES, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

#### **Forma de citar este artículo:**

MICALETTO, J. P. Y GALLARDO, L. (2015). La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 89-110. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-06-89-110>.