

Accidente ferroviario de Santiago de Compostela: análisis en la prensa de la gestión de la comunicación de crisis

Acidente ferroviário em Santiago de Compostela: análise na imprensa sobre a gestão da comunicação de crise

Railway accident from Santiago de Compostela: communication crisis management since the beginning

Juan Pablo Micaletto Belda,¹ Paloma Sanz-Marcos²

Resumen

El estudio versa sobre el análisis de la gestión informativa del accidente de tren de Santiago. El objetivo principal se basa en determinar el impacto en la imagen del gobierno generada en la prensa. El artículo se compone de dos elementos: las recomendaciones tácticas necesarias para generar efectos positivos en la imagen de las instituciones y las valoraciones emitidas en los mensajes periodísticos de las actuaciones del gobierno de España. Esta investigación ha sido abordada con el método deductivo, mediante fuentes primarias. El contenido noticioso ha sido extraído de los diarios digitales *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*, en su edición 2013. Estos medios han permitido construir un relato de los hechos que tienen lugar tras el

¹ Juan Pablo Micaletto Belda. (España). Profesor doctor del Centro Universitario San Isidoro de Sevilla, adscrito a la Universidad Pablo de Olavide. Doctor Interuniversitario en Comunicación por las Universidades de Cádiz, Málaga, Huelva y Sevilla. Miembro del Grupo de Investigación Comunicando de la Universidad de Cádiz. Autor de diferentes artículos de investigación en revistas científicas. Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por las Universidades de Cádiz y Málaga. Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas por la University of Wales, (CEADE). Su cuenta de correo electrónico es pablobelda88@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5424-6968>

² Paloma Sanz-Marcos. Paloma Sanz-Marcos: profesora en la Universidad de Sevilla en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas, donde compagina sus labores docentes con la investigación en el área de la comunicación. Doctora Interuniversitaria en Comunicación por las Universidades de Cádiz, Málaga, Huelva y Sevilla. Miembro del grupo de investigación IDECO, ha presentado comunicaciones en diversos encuentros académicos y ha publicado artículos y capítulos de libros sobre publicidad y brand management. Profesora en la Universidad de Sevilla. España. Su cuenta de correo electrónico es: palomasanz@us.es. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6103-6993>.

Recibido: 3 de febrero de 2019
Aceptado: 30 de mayo de 2019
Publicado: 16 de diciembre de 2019

descarrilamiento y evaluar las noticias publicadas. Éstas han sido seleccionadas en función a la relación que guardan con el objeto y los objetivos presentados y se les ha asignado un valor positivo, negativo o neutro en relación con la forma cómo interaccionan con la imagen del ejecutivo. Tras un análisis previo de 388 publicaciones, se llega a la conclusión de que la gestión de crisis del gobierno español es correcta en sus inicios.

Palabras claves

Crisis institucional, crisis, accidente de Santiago, accidente ferroviario.

Resumo

O estudo trata da análise da gestão da informação do acidente de trem em Santiago. O objetivo principal é baseado na determinação do impacto na imagem do governo gerado na imprensa. O artigo é composto de dois elementos: as recomendações táticas necessárias para gerar efeitos positivos sobre a imagem das instituições e as avaliações emitidas nas mensagens jornalísticas das ações do governo da Espanha. Esta pesquisa foi abordada com o método dedutivo, utilizando fontes primárias. O conteúdo das notícias foi extraído dos jornais digitais *El País*, *El Mundo*, *ABC* e *La Vanguardia*, em sua edição de 2013. Esses meios nos permitiram construir um relato dos eventos que acontecem após o descarrilamento e avaliar as notícias publicadas. Estes foram selecionados com base na relação que eles têm com o objeto e os objetivos apresentados e lhes foi atribuído um valor positivo, negativo ou neutro em relação a como eles interagem com a imagem do executivo. Após uma análise prévia de 388 publicações, conclui-se que a gestão de crises do governo espanhol está correta em seus primórdios.

Palavras chave

Crise institucional, crise, acidente em Santiago, acidente ferroviário.

Abstract

The article deals with the analysis about the information management of the train accident happened in Santiago. The objective consists in get to know what the corporative answers of crisis managers

are and the effects these answers can generate into the press. The article is composed by two elements: the tactics recommendations which are needed to generate positive effects into the corporate image and the ratings issued in journalistic messages about the actions of the government of Spain. This investigation has been made by the inductive method, through secondary sources. The news content has been extracted from the digital daily *El País*, *El Mundo*, *ABC* and *La Vanguardia*, edition 2013. These media have allowed constructing a narrative of events that take place after the derailment and evaluating published reports. They have been selected according to their relationship to the purpose and objectives presented and assigned a positive, negative and neutral value in relation to how they interact with the image of the government. After a previous analysis of 388 publications, we can get the conclusion that the crisis management from Spanish government was correct at the beginning.

Keywords

Corporate crisis, crisis, accident from Santiago, railway accident.

Introducción

El 24 de julio del año 2013, cerca de la estación de tren de Santiago de Compostela, tuvo lugar el primer accidente ferroviario en una línea de alta velocidad en España. Hasta la fecha, ha sido el accidente más importante en la historia reciente de Europa y el más grave de los últimos cuarenta años. Tras un fuerte impacto, los ocho vagones que componían el aparato quedaron esparcidos en mitad de las vías. El tren, serie Talgo, descarriló con un total de 218 pasajeros a bordo. (*El País*, 29 de noviembre de 2017).

Las autoridades desplegaron un amplio operativo de emergencias para rescatar y atender a los pasajeros. Los primeros balances mostraban un saldo provisional de 77 muertos y, al menos, 140 personas se encontraban heridas (20 de ellas en estado grave). Estos datos preliminares mostraban al mundo una crisis en la que se vivieron momentos de pánico y angustia (ABC, 2013), en la que no se descartaba que el descarrilamiento fuera fruto de un atentado terrorista. El accidente de tren de Santiago de Compostela representa una crisis institucional y, también, un suceso mediático en el que la colaboración y la solidaridad ciudadana tuvieron una gran importancia. (Pérez, ABC, 25 de julio de 2013; ABC, 25 de julio de 2013). Además de los incontables daños personales y emocionales que implicó el accidente de Santiago, especialmente para las víctimas de la tragedia, la imagen de la industria del ferrocarril española fue puesta en tela de juicio, poniendo en riesgo inversiones y proyectos en el extranjero. (eldiario.es, 25 de julio de 2013).

En este sentido, cabe destacar que la imagen y la reputación representan los activos más importantes que poseen las instituciones, públicas o privadas (Jiménez, 2013). En estos casos, el daño que las organizaciones pueden sufrir en su imagen o reputación puede ser más perjudicial que las repercusiones económicas derivadas de las crisis. (Contreras, 2006). Tras conocerse la noticia, el presidente del gobierno de España, Mariano Rajoy, y la ministra de Fomento, Ana Pastor (junto a otros miembros destacables del Gobierno y de la Xunta de Galicia), cancelaron sus respectivas agendas oficiales y se desplazaron al lugar del siniestro.

El objeto de la investigación se centra en el análisis de la gestión informativa del accidente de tren de Santiago. Dicho análisis se materializó mediante el estudio de los cuatro periódicos de mayor audiencia

en España: *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*. El objetivo principal se basa en determinar el impacto en la imagen del gobierno, generada en la prensa, derivada de la gestión de la crisis, mediante el análisis de las orientaciones tácticas que guiaron las acciones de comunicación que promovieron los responsables de la crisis. La hipótesis principal es que las primeras acciones comunicativas ejecutadas por el gobierno de España fueron correctas en términos comunicativos, obteniendo un tratamiento informativo favorable sobre sus actuaciones.

El artículo recoge el concepto de crisis institucional y sus características más importantes. Enumera los principios tácticos necesarios para generar efectos positivos en la imagen corporativa de las instituciones inmersas en una situación de crisis. Expone los tipos de crisis que pueden afectar a las organizaciones y los casos más importantes que se han producido en España. También, el poder que ejercen los medios de comunicación en esta clase de sucesos. Después, se reflejan las fuentes de información y las técnicas de investigación utilizadas. A continuación, se ofrecen los resultados obtenidos. Finalmente, el artículo concluye con las conclusiones y la bibliografía.

Marco teórico

Las crisis institucionales

La comunicación de crisis representa uno de los elementos más importantes de aquellos que conforman la comunicación para las empresas o instituciones. Cada vez son más las organizaciones, públicas o privadas, que prestan un especial cuidado a estos escenarios. Piñuel define la crisis como:

Un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Piñuel, 1997, p.167).

Durante los últimos tiempos, los gobiernos deben hacer frente tanto a crisis internas como externas. La gestión de la comunicación

de crisis ha llegado a convertirse en una parte básica de la gestión pública en el ámbito institucional. Esta situación obliga a todas las instituciones a prepararse para prevenir situaciones de crisis, con la finalidad de preservar su credibilidad, reputación o su propia existencia. (Losada y Zamora, 2011).

La crisis representa un tema de análisis para diversos autores y profesionales de la comunicación caracterizada, entre otros aspectos, por el impacto que adquieren en la reputación de las organizaciones. (García, 2013; Luecke, 2005; Fita, 1999; Piñuel, 1997). Todas las organizaciones pueden ser afectadas por una situación de crisis (Castillo, 2010, p. 202), independientemente de su sector, alcance o función. Además, ésta puede desarrollarse en cualquier momento y en cualquier lugar. (Rodríguez González, Marauri Castillo y Cantalapiedra González, 2013). Por esta razón, es necesario que la gestión de la comunicación de crisis se desarrolle de una forma profesional, que permita minimizar el impacto que las crisis adquieren en la imagen de las instituciones (Islas y Hernández, 2010). Resulta fundamental prestar atención sobre qué se transmite y qué percibe la población en los medios de comunicación (Martín, 2006). El nuevo paradigma de las empresas e instituciones está marcado por la economía de los intangibles, caracterizado por la necesidad de generar confianza y legitimidad social mediante la reputación (Gavilanes y Párraga, 2018). Cabe señalar que la reputación no depende de lo que una organización sea capaz de transmitir sobre sí misma, sino de la percepción que los públicos o grupos de interés tienen sobre ella (Remy, 2014). Asimismo, Xifra (2009, p.114) indica que cuanto más compleja sea la situación, mayor será la percepción del riesgo y la preocupación mostrada por los públicos.

Gallardo y Micaletto entienden que la gestión de crisis institucionales responde a:

Las acciones de comunicación corporativa en contextos inestables y de fractura del acontecer, basadas en fundamentaciones estratégicas ad hoc, que suceden en situaciones imprevistas y que ponen en peligro la estabilidad, credibilidad, existencia e imagen de una institución (ya sea organización lucrativa o no lucrativa). Estos contextos de crisis suponen momentos altamente delicados y afectan a la integridad y estabilidad de las instituciones. Estas situaciones comprometen especialmente la imagen de la institución ante sus públicos objetivos y el apoyo estratégico que brindan a la institución. Las situaciones de crisis

generan un problema urgente que precisa de una atención inmediata. La institución debe establecer relaciones informativas de calidad con todos sus públicos internos y externos mediante una gestión de signos, mensajes, discursos y sentidos adecuada a las actitudes que se van formando en los públicos durante el decurso de la crisis. (Gallardo y Micaletto, 2018).

Las crisis de comunicación institucional en España

Los profesores De la Vega González, Dueñas y Micaletto (2016) coinciden en señalar que el accidente de Palomares representa la primera crisis institucional que tuvo lugar en la historia de España. Los principios tácticos que se emplearon en la gestión de dicha crisis están presentes en otras crisis actuales más modernas, aunque no existiera en ese momento una bibliografía académica sobre la materia. Entre las crisis de comunicación institucional más importantes que han tenido lugar en España se encuentran:

- El accidente de los Rodeos, 1977.
- El desastre de Aznalcóllar, 1998.
- El hundimiento del Prestige, 2002.
- Los atentados yihadistas del 11 de marzo, 2004.
- El secuestro del Alakrana, 2009.
- La crisis del pepino, 2011.
- La crisis del ébola, 2014.

Fases de la comunicación de crisis

Las crisis representan escenarios de inestabilidad que afectan de distinta forma al conjunto de las organizaciones, puesto que no existen dos crisis iguales. La situación de urgencia y sorpresa que generan, la aparición de noticias desfavorables que comprometen a la organización, el interés de los medios de comunicación, la buena imagen de las víctimas o la desestabilización de todos los procesos comunicativos son algunas de sus principales características. (Castillo, 2010, p.205; Fita, 1999, p.126).

Todas las crisis poseen un ciclo de vida determinado (González Herrero, 1998). En dicho ciclo, autores como Almada (2009, pp.147-148)

y Fita, (1999, p.131) coinciden en identificar y definir las distintas fases que aparecen en las crisis:

- Fase preliminar: cuando se empiezan a detectar las primeras señales de la crisis.
- Fase aguda: la crisis se desata completamente y la organización debe reaccionar.
- Fase crónica: se viven las situaciones más complicadas y difíciles de gestionar.
- Fase postraumática: la situación comienza a volver a la normalidad.

Tipos de crisis

En función de su origen y de la capacidad de respuesta de la organización, González Herrero (1998) plantea clasificar las crisis como evitables (situaciones que pueden ser prevenidas mediante una intervención adecuada de la organización) y no evitables (sucesos provocados por agentes de la naturaleza o por acciones humanas no controlables por la organización, como ocurre en los casos de accidentes). Por otro lado, Villafañe (2008, pp.269-270) clasifica las crisis en función de las causas que las producen:

1. Catástrofes, son las grandes crisis y producen un gran impacto en la sociedad, poseen importantes consecuencias y cuentan con un número importante de afectados. Alteran gravemente la vida corporativa de las organizaciones. La difusión informativa se produce de forma inmediata e intensa, no exenta de un tratamiento espectacular. En estos casos existe una participación imperativa de los poderes públicos en la resolución de la crisis. Poseen graves consecuencias jurídicas derivadas de la obligación de indemnizar a las víctimas. Existe una fase de recuperación larga y costosa para eliminar progresivamente los efectos de la crisis
2. Fallos funcionales graves, derivados de la aparición súbita de un defecto importante en algún producto o servicio de una determinada compañía. Suponen un riesgo para la salud o la seguridad de las personas.
3. Crisis de honorabilidad, que afectan de manera importante a las empresas cuando alguno de sus representantes o directivos

incurre en conductas desviadas de la legalidad, como soborno, cohechos o casos de corrupción administrativa.

4. Amenazas económico-financieras, que vienen derivadas de situaciones más o menos previsibles, como puede ser una OPA hostil o una inspección fiscal con resultados muy negativos que pueden generar una situación crítica para la compañía.
5. Crisis internas: se caracterizan básicamente por la pérdida de cohesión, deterioro del clima interno y caída de la productividad de la compañía.

Tácticas y acciones de comunicación para preservar la imagen y la reputación de las instituciones en contextos de crisis

Las reacciones que se producen en una crisis no pueden surgir de manera improvisada o espontánea. (Martínez-Solana, Frazão Nogueira y Valarezo, 2017). De producirse de este modo, sus efectos pueden ser negativos en términos de imagen para el conjunto de las organizaciones, como ocurrió durante la crisis del ébola en España. (Gallardo y Micaletto, 2015; Calleja-Reina, 2016). Algunas empresas e instituciones entienden que, aunque una crisis representa una situación imprevista, no estructurada y, en ocasiones, caótica, no pueden ser planificadas y organizadas antes de que éstas sucedan. Diversos estudios demuestran que, en la gestión de crisis, si se adoptan medidas preventivas antes de que la crisis suceda, se pueden evitar muchas de sus consecuencias (Contreras, 2006). La realidad es que la mayor parte de los casos de comunicación de crisis requieren de un desarrollo estratégico previo y de una ejecución táctica continua. (Bonilla, 2010, p.13). Se trata de una de las actividades más importantes en la gestión de crisis que, generalmente, no suele ser contemplada por los directivos de las organizaciones (Elizalde, 2004, p.54). La labor de los profesionales de la comunicación consiste en desarrollar acciones de comunicación que permitan reducir los efectos negativos que las crisis tienen en la imagen y la reputación de las instituciones. Es necesario que cuenten con un marco de referencia estratégico que les permita prevenir y planificar las crisis (González Herrero, 1998, p.16), con la finalidad de hacerse con el control de la información y rebajar la pérdida de credibilidad ante sus públicos, es decir: medios de comunicación, líderes de opinión, consumidores, etc. (Gil, 2013, p.28). Para lograr este objetivo, es necesario establecer un diálogo abierto, basado en la transparencia y marcado por la fluidez, con los diferentes

públicos de interés con los que interacciona una organización. (Costa, 2004; Saura, 2005).

Micaletto Belda et al. (2015, 2016) plantean un modelo de gestión institucional de crisis basado en las aportaciones teóricas de Almada (2009), Fita (1999) y Luecke (2005). En dicho modelo, se incluyen los principios tácticos que deben guiar las acciones comunicativas desarrolladas por las instituciones afectadas por la crisis.

Tabla 1. Principios tácticos en la gestión de crisis

Principios tácticos de una correcta gestión de crisis
Tomar la iniciativa
Repetir la posición una y otra vez
Comunicar con frecuencia
Credibilidad
Confianza
Evitar cualquier forma de mentira
Evitar cualquier forma de mentira
Evitar distraer la atención
Evitar el silencio
No culpar a las víctimas
Comunicar con amplitud
Hablar con una sola voz
Estar presente en el lugar de los hechos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La principal regla de contención para hacer frente a una crisis consiste en tomar la iniciativa desde el principio, repetir la posición de la organización siempre que sea posible y comunicar de manera fluida. (Almada, 2009, pp.153-154). La organización debe ser creíble, generar confianza y asumir las responsabilidades cuando tenga que hacerlo. Esto implica, entre otras cosas, evitar las mentiras o las respuestas ambiguas, hablar con una sola voz, acudir desde el primer momento al lugar de los hechos, mantener un diálogo permanente y honesto con los grupos de interés de la organización, etc. (Daniel y Mario Barquero, 2005, pp.276-278; Luecke, 2005, pp.46-81).

Los medios de comunicación en la comunicación de crisis

Desde sus inicios, la comunicación de crisis ha experimentado diversos cambios tras la aparición de las nuevas tecnologías, que facilitan

que cualquier acontecimiento noticiable llegue a cualquier parte del mundo (Castillo, 2010). Cualquier información puede recorrer el mundo en cuestión de minutos, como ocurrió con las imágenes de la tragedia de Santiago de Compostela. (Cadena Ser, 25 de julio de 2013).

Los medios de comunicación son una de las fuentes de información que construyen la imagen corporativa de las organizaciones. (Capriotti, 2009). Los gestores de las crisis deben diseñar canales informativos accesibles que estén permanentemente actualizados. (Martínez-Solana, Frazão Nogueira y Valarezo, 2017). Cualquier situación de crisis, si despierta el interés de los medios de comunicación, creará un clima de opinión pública sobre la misma que obligará a la organización a reaccionar (Jiménez, 2013), pues los medios necesitan obtener información rápidamente sobre lo sucedido (Fita, 1999). En estas situaciones, la imagen, la reputación y la estabilidad financiera de la organización serán puestas en tela de juicio. (González Herrero, 1998). Por esta razón, Castillo (2010) destaca la importancia que tiene la relación con los medios de comunicación en una crisis, ya que se dirigen a toda clase de colectivos. Se trata de un público estratégico que puede influir notablemente en la evolución y percepción de la crisis. (Fita, 2010).

Metodología

Este estudio ha sido abordado a través del método deductivo y se han empleado principalmente fuentes primarias. Dichas fuentes permitieron reconstruir los primeros pasos que emprendió el gobierno tras el accidente. El análisis de la gestión informativa se ha desarrollado mediante el estudio de los diarios *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*, en sus respectivos soportes online. Siguiendo los resultados emitidos por el Estudio General de Medios, en el año 2013 (que engloba el periodo analizado), estos periódicos son los más leídos entre la población española. *El País* posee un total de 1,812,000 lectores diarios, seguido por el periódico *El Mundo* con 1,107,000, *La Vanguardia* 752,000 y *El ABC* 543,000. Por otro lado, estos periódicos, ya que ofrecen distintas perspectivas ideológicas, aseguran una imparcialidad ideológica en los resultados de los análisis y en las conclusiones de la investigación.

Con fin de efectuar este análisis, se ejecutó un vaciado de prensa mediante las hemerotecas digitales de los periódicos anteriores,

empleando para su búsqueda las siguientes palabras claves: “accidente de tren en España” y “accidente de tren de Santiago”. Con dichas palabras se localizaron diversos géneros periodísticos relacionados con el tema, es decir: artículos de opinión, noticias, editoriales, etc., que permitieron estudiar la realidad observada desde múltiples puntos de vista. Dentro de éstos, se observaron los siguientes elementos periodísticos:

- Cuerpo
- Entradillas
- Fotografías
- Titulares
- Videos

Como fruto de este análisis, se pudieron observar las acciones de comunicación desarrolladas por el gobierno, así como los principios tácticos que guiaron dichas acciones. Cabe señalar que las acciones de comunicación representan todas las iniciativas (ruedas de prensa, entrevistas, comunicados, etc.) que emplearon los gestores de la crisis. En su conjunto, estos datos permitieron determinar el impacto de la crisis en la imagen del gobierno, alcanzando el objetivo propuesto. Se han clasificado las publicaciones en función de cómo repercuten en la imagen del gobierno, siendo clasificadas como positivas, negativas o de forma neutras. Se entienden por publicaciones positivas aquellas que describen las acciones de comunicación llevadas a cabo por los gestores de la crisis con un vocabulario favorable y transmiten una imagen positiva de las actuaciones del gobierno. Por el contrario, se establece como publicaciones negativas aquellas que describen con un vocabulario desfavorable dichas actuaciones. Finalmente, aquellas que arrojan datos favorables y desfavorables han sido etiquetadas como neutras. Con el fin de clasificar y, posteriormente, analizar toda la información obtenida, se elaboró una variable nominal y otra verbal.

La selección muestral fue teórica. 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 el objetivo de la investigación. (Valles, 2000, pp. 91-92). El trabajo de campo realizado abarca contenidos noticiosos publicados desde el 24 de julio hasta el 31 de diciembre de 2013. Aproximadamente, este espacio se compone de cinco meses. Este periodo ha servido para analizar los

mensajes periodísticos publicados sobre la actuación del gobierno durante el accidente y tiene la finalidad de medir los impactos generados durante todas las fases de la crisis.

Se trata de una investigación descriptiva que presenta un estudio de casos (Valles, 2000) basado en técnicas de análisis cualitativo de contenido (Abela, 2002), la observación no participante y la investigación documental. (Valles, 2000). En primer lugar, el análisis de contenido “supone aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con la que aparecen unos elementos que permiten estudiar algunos de los aspectos que nos parecen útiles conforme a los propósitos de nuestra investigación”. (Berganza y Ruiz, 2010, p.213). Representa una de las técnicas más empleadas “en ciencias sociales para comprobar y verificar las hipótesis aplicadas a productos comunicativos o a interacciones comunicativas”. (Gaitán y Piñuel, 1998, pp.281-283). En segundo lugar, la observación no participante plantea un método de recolección de la información y se convierte en una técnica científica cuando existen una serie de objetivos formulados, se planifica sistemáticamente y se realiza aplicando criterios de validez y fiabilidad que garanticen el desarrollo del proceso. (Ruiz, 2012). Finalmente, la investigación documental refleja el conjunto de obras académicas y profesionales que han sido consultadas para asentar las bases de la investigación. Algunos de estos trabajos han servido como base para establecer los indicadores tácticos que han permitido evaluar la actuación del gobierno en la prensa. En su conjunto, todas estas obras representan las fuentes secundarias del estudio.

Este trabajo se materializó mediante la elaboración de una ficha de análisis de contenido, compuesta por diversas categorías, que permitió establecer el tratamiento informativo que recibieron los gestores de la crisis en cada una de las publicaciones estudiadas. La ficha que se empleó para proceder al análisis fue:

Tabla 2. Ficha de análisis de contenido.

Actores	Categorías Variable Nominal	Categorías Variable Verbal	Valor
	Sustantivos Positivos	Verbos Positivos	
	Total	Total	
	Sustantivos Neutros	Verbos Neutros	
	Total	Total	
	Sustantivos Negativos	Verbos Negativos	
	Total	Total	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Resultados

Entre los diarios anteriores, se han analizado las siguientes publicaciones:

Tabla 3. Total de noticias analizadas.

Cabeceras de prensa	Número de noticias
<i>El Mundo</i>	79
<i>ABC</i>	90
<i>El País</i>	133
<i>La Vanguardia</i>	86
Total	388

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A nivel gubernamental, los principales actores institucionales que ha participado en la gestión de la comunicación en crisis son:

- Alberto Núñez Feijóo, presidente de la Xunta de Galicia.
- Ana Pastor, ministra de Fomento.
- Jorge Fernández Díaz, ministro de Interior.
- Mariano Rajoy, presidente del gobierno de España.
- Soraya Sáenz de Santamaría, vicepresidenta primera del gobierno de España.

Fases de la crisis

A raíz del análisis de las publicaciones anteriores, se ha dividido la crisis del accidente de tren de Santiago en diferentes etapas, siguiendo

a Almada (2009) y Fita (1999). Al tratarse de una catástrofe (Villafañe, 2008) y, por lo tanto, de una crisis imprevisible desde un punto de vista institucional, el accidente desencadena directamente en la fase aguda. En este periodo el suceso acapara la atención de todos los medios de comunicación y el presidente del gobierno, Mariano Rajoy, junto a la ministra de Fomento, Ana Pastor, y el presidente de la Xunta de Galicia, Alberto Núñez Feijóo, acuden al lugar de los hechos y visitan a los heridos y sus familias. Los miembros del gobierno manifiestan su compromiso con los afectados.

En la fase crónica, los dirigentes de los ministerios implicados ofrecen los primeros balances del accidente enviando mensajes de ánimo y de apoyo. En diversas intervenciones, miembros del gobierno reiteran que las víctimas contarán con toda la ayuda disponible y agradecen el trabajo de los equipos de rescate y de los vecinos de Angrois. Asimismo, la titular de Fomento, Ana Pastor, muestra su disposición de emplear todos los recursos necesarios para que se sepa la verdad sobre el accidente. Poco después, la ministra acude al Congreso para anunciar medidas para evitar que un accidente de estas características pueda volver a suceder en un futuro.

Finalmente, en la fase postraumática, el Parlamento gallego rechaza constituir una comisión de investigación gracias al apoyo de los dos grandes partidos. El Ejecutivo sigue anunciando medidas para mejorar la seguridad de las vías. El día 7 de septiembre de 2015 (un año después del accidente), el juez, Andrés Lago, concluye la instrucción del caso con el maquinista, Francisco José Garzón, como único imputado. Esta decisión provoca un malestar entre las víctimas del accidente, que comienzan a movilizarse para exigir la creación de una comisión de investigación para que se aclaren las posibles responsabilidades políticas acerca del siniestro.

Acciones de comunicación empleadas en la gestión de crisis

El siguiente cuadro refleja los indicadores que han sido empleados para medir la gestión de crisis por parte del gobierno:

Tabla 4. Indicadores utilizados para el análisis de la gestión de crisis

Principios tácticos	Fase Aguda Cumplimiento	Fase crónica Cumplimiento	Fase postraumática Cumplimiento
Tomar la iniciativa	Sí	Sí	Solo en parte
Repetir la posición una y otra vez	Sí	Sí	Sí
Comunicar con frecuencia	Sí	Sí	No
Credibilidad	Sí	Solo en parte	No
Confianza	Sí	Solo en parte	No
Asumir la responsabilidad	Sí	Sí	No
Evitar cualquier forma de mentira	Sí	Solo en parte	Solo en parte
Evitar distraer la atención	Sí	Sí	Solo en parte
Evitar el silencio	Sí	Sí	Solo en parte
No culpar a las víctimas	Sí	Sí	Sí
Comunicar con amplitud	Sí	Solo en parte	No
Hablar con una sola voz	Sí	Sí	Solo en parte
Estar presente en el lugar	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La imagen del gobierno en la prensa online

Tras todo lo descrito con anterioridad y mediante el estudio de un total de 388 publicaciones, se recoge el tratamiento informativo que ha recibido el gobierno de España durante las diferentes fases de la crisis:

Tabla 5. La imagen del gobierno

Publicaciones	Fase de la crisis	Impactos positivos	Impactos negativos	Impactos neutros
139	Aguda	112	12	15
182	Crónica	106	34	42
67	Postraumática	5	39	23

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones

Las acciones de comunicación lideradas por los gestores de esta crisis alcanzan una imagen favorable en la prensa, en especial, en las dos primeras fases de la crisis. El tratamiento informativo realizado por los periódicos seleccionados arroja una imagen positiva del gobierno. De una muestra compuesta por 388 publicaciones, en la fase aguda, 112 han sido valoradas como positivas, 12 negativas y 15 neutras. En la crónica, existen 106 positivas, 34 negativas y 42 neutras. Estos resultados confirman la hipótesis planteada en el estudio y demuestra que la gestión de la comunicación de crisis es correcta en sus inicios en términos comunicativos, ya que se preserva la imagen y la reputación de las instituciones afectadas por la crisis en una parte significativa de las publicaciones estudiadas. En la última etapa de la crisis, es cuando se detectan un mayor número de noticias que comprometen la imagen del gobierno.

En las dos primeras fases de la crisis se emplean la mayor parte de los principios tácticos recogidos con anterioridad (Almada, 2009; Fita, 1999, & Luecke, 2005). Este hecho se traduce en la aparición de noticias que repercuten favorablemente en la imagen del gobierno. En cambio, en la última fase dejan de aplicarse plenamente dichos principios y aumentan el número de noticias negativas. Por lo tanto, la comunicación institucional en momentos de crisis debe fundamentarse en las bases teóricas adecuadas, que permitan reducir al máximo el daño y el deterioro que implica una crisis de comunicación.

Bibliografía

- Abela, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Recuperado de <https://bit.ly/2Nw1KxR>
- ABC. (2013). Accidente de tren en Santiago: 77 muertos y más de 140 heridos. ABC. Recuperado de <https://bit.ly/2zs2qm2>
- ABC. (25 de julio de 2013). Conmoción en Twitter por el trágico accidente de tren en Santiago. ABC. Recuperado de <https://bit.ly/2zpR8i8>
- AIMC. (2013). *Estudio General de Medios. Resumen general*. 1º año móvil. Abril de 2013 a marzo de 2014. Recuperado de <http://bit.ly/1eKM3M0>
- Almada, A. (2009). *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica*. Madrid: Pirámide.
- Barquero, J., y Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Berganza, M., y García, M. (2010). El método científico aplicado a la investigación en comunicación. En Berganza, M. y Ruiz, J. (coord.), *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*- Madrid: McGraw Hill, pp. 19-39.
- Bonilla, C. (2013). Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. México. En Islas, O., y Hernández, G. (Coords.). *Investigando la Comunicación en Crisis* (p. 10). México: Sello Editorial Razón y Palabra. Recuperado de <http://bit.ly/2xd91yz>
- Cadena Ser (25 de julio de 2013). El accidente, en la prensa. *Cadena Ser*. Recuperado de <https://bit.ly/2zpdKzc>
- Calleja, M. (2016). Contagio del ébola en España: ejemplo de cómo no comunicar una crisis. En *La pantalla insomne* (pp.83-99). *Sociedad Latina de Comunicación Social*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Recuperado de <http://bit.ly/2moPL7X>
- Contreras Lanfranco, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*. (34), pp.305-313.
- Costa, C. (2011). Tratamiento informativo de una crisis de salud pública: Los titulares sobre gripe en la prensa española. *Revista de la SEECI*. N° 25. Julio. Año XIV, pp.43-62.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

- Eldiario.es* (25 de julio de 2013). El accidente de Santiago erosiona la buena imagen internacional del sector ferroviario. *Eldiario.es*. Recuperado de <https://bit.ly/2N1I9FO>
- El País*. (29 de noviembre de 2017). Los accidentes de tren más graves de la historia de España desde 1940. *El País*. Recuperado de <https://bit.ly/2KXUpde>
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fita, J. (2010). Comunicación de crisis. En Losada, J. (Coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Gaitán, J., y Piñuel, J. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Elaboración y registro de datos. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gallardo, L., Micaletto, J. (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. 5, nº 9.
- Gallardo, L., y Micaletto, J. (2018). Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis. *Revista Observatório*. 4 (1), pp.437-465.
- García, S. (2013). La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España. En Islas, O., y Hernández, G. (Coords.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México: Sello Editorial Razón y Palabra. Recuperado de <http://bit.ly/2xd91yz>
- Gavilanes, J., y Párraga, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *UNIANDÉS EPISTEME*. 5(3), pp.194-209.
- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. En Islas, O., y Hernández, G. (Coords.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México: Sello Editorial Razón y Palabra. Recuperado de <http://bit.ly/2xd91yz>
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch, S.A.
- González, R. (2013). Rajoy, a las familias de las víctimas: «No vais a estar solos». *ABC*. Recuperado de <https://bit.ly/2m4PuZL>
- Islas, O., y Hernández, G. (Coords.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México: Sello Editorial Razón y Palabra. Recuperado de <https://bit.ly/2xd91yz>
- Jiménez, A. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Orbis*, (24), pp.116-131.
- Losada, J., y Zamora, R. (2011). Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana. *Trípodos*. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, (28), pp.129-145.
- Luecke, R. (2005). *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Marcos, S. (2013). Rajoy decreta tres días de luto oficial. *El Mundo*. Recuperado de <https://bit.ly/2KHlq49>
- Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- Martínez, Y., Frazão, A., Valarezo K. (2017): Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en Reino Unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*. No.72, pp. 1,566 a 1,591. Recuperado de <https://bit.ly/2CVLQe7> DOI: 10.4185/RLCS-2017-1235
- De la Vega, C., Dueñas, P., y Micaletto, J. (2016). La importancia de la comunicación de crisis en las instituciones: sus inicios en España. El accidente de Palomares. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. No. 6 (12), pp.125-146.
- Pérez, E. (25 de julio de 2013). La España más solidaria, la otra cara de la tragedia ferroviaria en Santiago. *ABC*. Recuperado de <https://bit.ly/2KLAwXy>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Remy, P. (2014). *Manejo de Crisis, ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodríguez, M., Marauri Castillo, I., y Cantalapiedra, M. (2013). La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*. (68), pp.19-28. Recuperado de <https://bit.ly/2HOYING>
- Ruiz Olabuenaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y de las bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Solana, Y., Nogueira, A., y González, K. (2017). Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en reino unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*. (72), pp.1,566-1,591.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.