

La importancia de la comunicación de crisis en las instituciones: sus inicios en España. El accidente de Palomares

The importance of crisis communication in institutions: its beginnings in Spain. The accident of Palomares

Juan Pablo Micaletto Belda¹

Mdbel88@gmail.com

María del Carmen Lasso de la Vega González²

carmen.lasso@uca.es

Pedro Pablo Marín Dueñas³

pablo.marin@uca.es

Universidad de Cádiz, España

Recepción: 14/07/2016 Revisión: 12/11/2016 Aceptación: 21/12/2016 Publicación: 23/12/2016

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-12-2016-08-125-146>

Resumen

El accidente aéreo de Palomares que tuvo lugar el lunes 17 de enero de 1966 supuso el inicio de la planificación y control de la imagen de España en el ámbito de la gestión de crisis. Este trabajo, realizado a partir del análisis de contenido de fuentes secundarias, observadas desde una perspectiva comunicativa, trata de conocer y analizar las diferentes acciones que se llevaron a cabo para solventar la crisis, así como determinar la estrategia comunicativa que las aglutinaba.

Palabras clave: gestión de crisis, comunicación institucional, accidente de Palomares, estrategias comunicativas

¹ Juan Pablo Micaletto es doctorando en el Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación de las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz.

² Carmen Lasso de la Vega es Profesora Contratada Doctora en la Universidad de Cádiz. Coordinadora del Máster Oficial en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación en la Universidad de Cádiz.

³ Pedro Pablo Marín es Profesor Sustituto Interino en la Universidad de Cádiz, en el Departamento de Marketing y Comunicación.

Abstract

The plane crash that took place in Palomares on January 17, 1966 marked the beginning of the planning and control of the image of Spain in the field of crisis management. This paper uses the methodology of content analysis of secondary sources, observed from a communicative perspective, to analyse the different actions carried out to solve the crisis and determine the communication strategy that united.

Keywords: crisis management, institutional communication, Palomares crash, communication strategies

Sumario

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

Summary

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

1. INTRODUCCIÓN

El 26 de septiembre de 1953 se firmó entre España y Estados Unidos el Pacto de Madrid. La firma de este acuerdo representa para el gobierno dictatorial de Franco la culminación y el reconocimiento político del régimen por parte de las potencias occidentales. Estados Unidos, por su parte, consigue en España una pieza clave, en plena guerra fría, en su estrategia política y militar contra la Unión Soviética. Tras la firma del tratado por parte de ambos países, se acuerda la instalación de bases norteamericanas en suelo español.

Trece años después de este acuerdo, el lunes 17 de enero de 1966, dos aviones norteamericanos colisionaron en el aire sobre territorio español, en una pequeña y deprimida población almeriense, Palomares. El accidente se produjo cuando un bombardero B-52 que regresaba de territorio ruso, impactó con una aeronave nodriza KC-135 que le iba a

facilitar el combustible antes de emprender el regreso a EE.UU, mediante una operación rutinaria, gestionada desde la base militar norteamericana de Morón de la Frontera (Sevilla).

Tras producirse una fuerte explosión en el choque de los aviones, cientos de objetos en llamas cayeron sobre la región. Afortunadamente, los restos de los aviones no provocaron daños en la población, tan solo algunas infraestructuras resultaron afectadas. Todavía hoy se desconocen las causas de un impacto que causó siete bajas en la tripulación de ambos aviones, además de la caída de cuatro artefactos termonucleares, de potencia muy superior a los lanzados en Hiroshima y Nagasaki, durante la II Guerra Mundial. Dos de estas bombas explotaron, aunque solamente su carga convencional, sin que se llegara a producir el terrible impacto nuclear, aunque sí se liberaron de unos 10 kilogramos de plutonio aproximadamente.

Palomares, un poblado poco desarrollado de una de las zonas más desfavorecidas de aquella España, se convirtió con el paso de las horas en el epicentro del planeta. La colisión, además del estupor de la población local, supuso el despliegue de un operativo militar norteamericano sin parangón alguno en tiempos de paz. El ejército estadounidense permaneció en la zona hasta la recuperación de la cuarta bomba que, al parecer, permanecía intacta bajo las aguas mediterráneas del litoral almeriense. Pero no sólo el despliegue fue militar; ante la gravedad del suceso, Moreno Izquierdo (2016: 230) apunta que el número de periodistas en Palomares superó el medio centenar procedentes de siete países distintos que siguieron con especial atención todo lo relacionado con el accidente.

A pesar de esto, a nivel nacional el régimen del caudillo impuso el silencio y la censura en la prensa española. Moreno Izquierdo (2016: 230) narra que el general Franco mantenía el criterio de no reconocer la pérdida de una de las bombas, aunque todo el mundo hablara abiertamente de ello. Del mismo modo, la política del régimen consistía en negar a toda costa cualquier signo de radiactividad en la zona, así como cualquier acontecimiento negativo que afectara o comprometiera al gobierno.

Y es que este accidente se produce en un periodo de la historia de España marcado por una serie de transformaciones económicas que comienzan a configurar una nueva imagen del país en el exterior. En estos tiempos, el turismo se convierte en uno de los pilares más

importantes del gobierno del general. De esta forma, el incidente tiene lugar en un momento clave en la historia de España. Por esta razón, el gobierno franquista constituye un gabinete de crisis para poner en marcha una serie de iniciativas para frenar las consecuencias negativas del accidente.

Cincuenta años después, son muchas más las incógnitas que la información contrastada disponible. De hecho, el periodista Rafael Moreno, que lleva investigando el tema desde hace veinte años, publicó en 2016 *La Historia secreta de Palomares*, en la que sigue habiendo aspectos desconocidos. Señala Moreno Izquierdo (2016:235) que uno de los acontecimientos del imaginario más reconocidos del accidente nuclear es “la decisión de un joven y dinámico ministro de Información y Turismo, Manuel Fraga, de ponerse el bañador e irse a dar un chapuzón en las aguas colindantes a la ciudad almeriense para demostrar con su gesto que no había riesgos para la salud y que eran falsos los rumores que hablaban de radiactividad” del que también disfrutó el por entonces embajador de los Estados Unidos en España y jefe de la región aérea del estrecho Angier Briedle Duke. Fraga invitó a un selecto grupo de periodistas para que fueran testigos del acontecimiento y comprobaran in situ la salubridad de las aguas almerienses, así como también la certeza del eslogan “España es diferente” que el propio ministro difundió en esa misma década, con la intención de subvertir el imaginario de aislamiento y barbarie existente, mediante la rentabilización de la diferencia.

Sea como fuere, aquel accidente aéreo supuso el inicio de la planificación y control de la imagen de España en el ámbito de la gestión de crisis internacional que se ha perpetuado en el tiempo, por lo que adquiere especial relevancia el estudio de este caso de gestión de crisis, producida en una etapa histórica, la dictadura franquista, que sigue presente en la actual época democrática.

Se aborda, por tanto, un estudio de caso, realizado a partir de fuentes secundarias, observadas desde una perspectiva comunicativa, que permita conocer y analizar las diferentes acciones que se llevaron a cabo para solventar la crisis, así como la determinación de la estrategia comunicativa que las aglutinaba, con el fin de elaborar un esquema acerca de la evolución, si la hubiera, en las diferentes tareas de la gestión de crisis, a partir de los propuestos por los estudiosos de la materia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición y características de las crisis

Diversos autores como García (2007), Luecke (2005) o Fita (1999) han ahondado en la noción de crisis. Fita (1999:121) entiende que esta definición tiene, por lógica, un sinnúmero de explicaciones, acepciones y matices, donde se exponen los razonamientos de por qué suceden, se producen o simplemente ocurren.

Desde una perspectiva etimológica, Burgueño (2014: 136) recuerda que la palabra crisis “deriva del griego *krísis* (decisión) y del verbo *kríno* (decidir, separar, juzgar)”, y sirve para designar el momento en que se produce un cambio importante en la sociedad, en las personas o en las organizaciones.

Piñuel explica sobre este concepto que:

La noción de crisis responde a 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: 167).

Luecke 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-Esparcia (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-Esparcia (2010: 205), estos elementos son:

- Afección 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.

2.2 Tipología de crisis

Villafañe (2008:269-270) establece la siguiente clasificación de crisis en función a las causas en que se producen:

1) Catástrofes, son las grandes crisis y producen:

Un gran impacto en la sociedad, proporcional a las consecuencias y al número de afectados. Alteran gravemente la vida corporativa de las organizaciones. Difusión informativa 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. Graves

consecuencias jurídicas derivadas de la obligación de indemnizar a las víctimas. 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 la compañía. Suponen un riesgo para la salud o la seguridad de las personas.

3) Crisis de honorabilidad:

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:

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.

En relación a los distintos tipos de crisis expuestos anteriormente, Xifra (2009: 114) afirma que cuanto más grave sean las consecuencias de una crisis y más compleja sea la situación, mayor será la percepción del riesgo en los públicos.

2.3 Principios tácticos de la comunicación de crisis

Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en la gestión de una crisis han sido tema de argumentación para autores como Almada (2009), Fita (1999) y Luecke (2005).

Para comenzar, Almada (2009:153-154) establece que para abordar una situación de crisis es necesario adoptar las siguientes recomendaciones:

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 “la gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar”.

II. Repetir la posición una y otra vez:

En el mundo tan saturado de datos en el que vivimos, nuestro mensaje se puede diluir poco tiempo después de haberse difundido. Es por eso que la posición de la empresa debe ser reiterada una y otra vez en cada oportunidad que tengamos, a fin de que siempre se la tenga presente.

III. No discutir ni adoptar posiciones defensivas:

Cualquiera de las dos actitudes transmitirá la sensación de que somos culpables de algo o de que la situación se nos ha ido de las manos. Templanza es la palabra clave, tanto a la hora de brindar el mensaje como en el momento de responder a los planteamientos que nos hagan con respecto a él.

IV. No especular:

El público quiere datos objetivos, y si pueden estar respaldados por información concreta (leyes, investigaciones de mercado, fotos, etc.), aún mejor.

V. Comunicar con frecuencia:

A veces, menos es más. En otras ocasiones, el contacto continuo y periódico con el público les tranquilizará, porque les estaremos brindando información actualizada, y sentirán, con razón, que les tenemos al tanto de los avances que se vayan produciendo.

Por otro lado, Barquero y Barquero (2005: 275) consideran que para superar una situación de crisis con éxito las organizaciones dependen de los siguientes tres elementos:

1. La credibilidad de la organización.
2. Que la organización asuma responsabilidades.
3. La confianza en la organización.

En consecuencia, los autores Barquero y Barquero (2005: 276-278) consideran que las organizaciones deben dirigir sus actuaciones por medio de los siguientes principios tácticos:

I. 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.

II. Confianza:

Una organización creíble y que asume sus responsabilidades genera confianza en los públicos.

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.

En relación a este punto, Xifra (2009: 113) indica que aquellos riesgos que son asumidos de forma voluntaria suelen ser mejor aceptados que aquellos sobre los que los individuos tienen un menor control.

IV. Evitar cualquier forma de mentira:

Se debe evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias reales de una crisis. Seguro que existe la tentación de evaluar el riesgo de que la mentira no sea detectada por los públicos, pero la realidad indica que 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, lo que es peor, dificulta enormemente la posterior recuperación de dicha imagen. [...] No se debe mentir ni tan siquiera en aspectos secundarios de la crisis, ya que con ello se dificulta que la opinión pública distinga lo verdadero de lo falso. Quien emite mentiras se autoexcluye como fuente fiable de información sobre la crisis.

V. 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.

El seguimiento de esta recomendación se complementa con las enseñanzas del Gil (2013:37), que considera que el silencio puede dañar la imagen institucional que la organización intenta presentar. Y, además, concluye: “la estrategia del silencio sólo es posible mantenerla a muy corto plazo y que sólo es eficaz en el caso de crisis menores o cuando no resulta el tema de mayor interés para los medios y por tanto, no ejercen una gran presión” (Gil, 2013: 37).

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.

Por otro parte, Luecke (2005: 46,78-81) expone, a modo de ejemplo práctico, algunos de los siguientes principios tácticos:

I. Comunicar con amplitud:

La gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar.

Xifra (2009: 114) apunta que en las situaciones de crisis la familiaridad es un factor que aumenta la confianza de los públicos de la organización: “si el público entiende el problema y sus factores de riesgo, percibirá menos riesgos”.

II. 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 e historias. [...] Es preferible pedirles que remitan todas las preguntas al portavoz de la empresa.

III. Estar presente en el lugar:

La regla de la contención de una crisis es que los máximos directivos estén presentes en el lugar de los hechos lo antes posible. Una presencia física envía un mensaje claro y fuerte a quienes piensan que la situación es extremadamente importante. Su ausencia da justamente el mensaje opuesto, que tienen otras prioridades en ese momento.

2.4 Medios de comunicación en situaciones de crisis

Castillo-Esparcia (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 esta razón, Fita (2010:211) sostiene que son un público estratégico a considerar debido al papel que tendrán en el desarrollo de la crisis, ya que “dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán o no una situación de crisis según sean examinados por la prensa”.

Martín (2006:89) considera que una crisis bien gestionada, con el tiempo, “puede fortalecer y reposicionar la marca de una organización, dándole una mayor credibilidad, respeto, confianza y reputación a nivel social”.

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”. Ante esta dinámica, González-Herrero (1998:15) observa que es inevitable que este tipo de situaciones reciban la atención de los medios de comunicación y, por tanto, de la opinión pública y del resto de públicos de la organización. En consecuencia, González-Herrero (1998:15) establece que “la imagen, la reputación y estabilidad financiera de la organización puede verse seriamente afectada”.

3. METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación se centra en analizar la gestión estratégica, desde una perspectiva comunicativa, que el gobierno del régimen franquista desarrolló durante la crisis originada por el incidente de Palomares de manera que se puedan analizar y conocer las diferentes acciones que fueron llevadas a cabo para solventar dicha crisis, así como determinar la estrategia comunicativa que se implementó en lo que se ha constituido como uno de los primeros casos de gestión de comunicación de crisis institucional de la historia de España.

Esta investigación se ha abordado a través del método hipotético inductivo (Berganza y García: 2010:35). Se aborda un estudio de caso realizado a partir de fuentes secundarias implementado a través del análisis de contenido cualitativo (Andréu, 1998) y la investigación documental (Vallés, 2000).

La selección de las fuentes secundarias se ha centrado en la elección de una serie de documentales y artículos periodísticos que presentan una narración de los hechos que relatan lo acontecido aquellos días. La muestra ha sido diseñada en función a la significación que mantiene con los objetivos de la investigación (Vallés, 2000: 91-92) mediante la realización de un análisis de contenido cualitativo sobre dicha muestra, identificando y analizando los contenidos que eran de interés para el desarrollo del artículo. Asimismo, se

ha procedido a realizar una amplia revisión bibliográfica para contextualizar el caso dentro de la comunicación de crisis.

Si bien la lectura y visionado de trabajos ha sido extenso, las fuentes seleccionadas finalmente han sido las siguientes:

- Documento audiovisual, NODO, elaborado por el régimen de Franco como parte de su estrategia de propaganda y de crisis. Dicho documento ha sido consultado a través de la filmoteca digital de Radio Televisión Española.
- Un fragmento periodístico de Carlos Mendo, máximo responsable de la Agencia EFE en esos años. Mendo fue el encargado de escribir el relato sobre este suceso que sería publicado por todos los periódicos españoles al día siguiente. Esta narración ha sido recogida por medio de las aportaciones de Rafael Moreno Izquierdo, en su ensayo *La historia secreta de las bombas de Palomares* (2016).

Por otro lado, el resto de fuentes consultadas son fundamentalmente documentales y artículos sobre el accidente, que quedan reflejados en el siguiente cuadro y que aparecen como resultados de las búsquedas realizadas en internet.

Tabla 1. Documentales y artículos sobre el accidente de Palomares

Documentales	Fuente
Palomares. El accidente (1ª y 2ª parte)	Youtube
Palomares confidential	Youtube
Lo que ocultaron: Testimonio del accidente nuclear de Palomares	Youtube
50 aniversario de las bombas de Palomares (1966).	Youtube
Artículos	Fuente
Las bombas nucleares de Palomares: la herida sigue abierta 50 años después	Diario Público
La verdad oculta de Palomares, 50 años después.	Diario Público
Fraga no pudo bañarse con Anne Baxter en Palomares	Leyendas y Fabulas

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Las definiciones expuestas por autores como Piñuel (1997: 167) y Luecke (2005:12) son aplicables al accidente de Palomares. Ambos autores entienden que las crisis representan cambios que afectan a las organizaciones, comprometiendo su imagen ante sus públicos. Del mismo modo, las características que forman parte de las crisis expuestas por Castillo (2010: 205) y Cervera (2008:349) están presentes en este caso. Algunas de éstas son: la rapidez con la que se desarrollan los acontecimientos, la sorpresa y urgencia que se generó del accidente, la implicación de los medios de comunicación y de los poderes públicos, etc.

Por otro lado, en función a la tipología de crisis que ofrece Villafañe (2008:269-270), podemos entender que la crisis de Palomares fue y sigue siendo una catástrofe. El accidente supuso un gran impacto en la sociedad en donde existió una respuesta activa de las autoridades españolas. El interés informativo de los medios de comunicación fue inminente, donde reporteros de distintos países acudieron al lugar de los hechos (Moreno: 2016: 230).

Además, el incidente tuvo grandes consecuencias para las poblaciones de la zona. Una gran parte de la región continúa contaminada en la actualidad. En este sentido, Villafañe establece (2008: 269-270) que este tipo de crisis poseen “fase de recuperación larga y costosa para eliminar progresivamente los efectos de la crisis”. Como anunciaba el diario *El País* (2016), casi 50 años después de accidente, se ha firmado un compromiso entre España y Estados Unidos para limpiar la zona contaminada de Palomares, lo que significa que todavía perduran las consecuencias del incidente.

Los principios tácticos expuestos por autores como Almada (2009), Fita (1999), Luecke (2005) y Xifra (2009) están presentes en la respuesta táctica de Franco en el baño de Palomares. Para empezar, el baño de Fraga se complementa con los principios “tomar la iniciativa” y “repetir la posición” de Almada (2009:153-154). La imagen difundida a los periodistas es que el gobierno sabe cómo actuar y que la situación no se ha desbordado. De hecho, Fraga continuó con su agenda política ese día, inaugurando un parador antes de la escena del baño.

Por otro lado, los principios de “credibilidad”, “asumir la responsabilidad” y “confianza de Barquero y Barquero (2005: 276-278) están presentes en el caso. Como manifiestan ambos autores, “la credibilidad se consigue dando a conocer las actuaciones correctas y responsables que la organización protagoniza”.

Así pues, el baño supuso una actuación que generó efectos positivos en la imagen institucional del gobierno. Tal y como manifiesta Xifra (2009: 113), los riesgos que son asumidos de forma voluntaria son mejor aceptados. Por consiguiente, esta decisión contribuyó a alcanzar los fundamentos de generar confianza y asumir responsabilidades.

En la respuesta táctica del baño de Palomares se siguieron los principios de “comunicar con amplitud” y “estar presente en el lugar de los hechos” de Luecke (2005: 76-81). En relación a este último, Luecke apunta que una presencia física envía un mensaje claro y fuerte a quienes piensan que la situación es extremadamente importante. Por lo tanto, la aparición de Fraga junto al resto de autoridades, sirvió para lanzar un mensaje cordial y familiar a los principales públicos internos y externos que aparecen en esta crisis, tal y como recomienda Xifra (2009: 114).

Por otro lado, los principios recogidos por Barquero y Barquero (2005: 276-278) de “evitar cualquier forma de mentira” y “evitar el silencio” no se siguen en la gestión de crisis de este caso. Si bien es cierto que el gobierno de Franco ocultó información e impuso el silencio y la censura en la prensa española, además de ocultar a la población del peligro real de la radiactividad (Moreno: 2016: 230), al no existir medios de comunicación no controlados por el poder político, hizo que fuera imposible la publicación de noticias que comprometieran la imagen institucional del gobierno.

Siguiendo las nociones de Castillo-Esparcia (2010: 106), el papel de los medios de comunicación es clave en la gestión de esta crisis porque “los medios de comunicación se dirigen tanto a un público general como a uno especializado”. En este sentido, las imágenes del baño de Palomares dieron la vuelta al mundo y sirvieron para tranquilizar a la población sobre el peligro de la radiactividad y demostrar que las playas de España eran un lugar seguro para los veraneantes. Como manifiesta Martín (2006:89), una crisis bien gestionada “puede fortalecer y reposicionar la marca de una organización, dándole una mayor

credibilidad, respeto, confianza y reputación a nivel social". En este sentido, la respuesta táctica del baño de Palomares sirvió para mejorar la imagen de España en esos años. De hecho, el número de turistas en los años posteriores seguiría aumentando.

I. La respuesta táctica del baño de Palomares contribuyó de forma positiva en la resolución de la crisis en sí. En la gestión estratégica de esta crisis se siguieron muchos de los principios que constituyen en la actualidad la comunicación en crisis. De hecho, la bibliografía empleada ha sido publicada mayormente en los últimos años, teniendo en cuenta que el accidente de Palomares tiene lugar el 17 de enero de 1966.

II. La respuesta táctica del baño de Palomares es correcta en términos comunicativos, ya que permitió que la imagen de España como país turístico siguiera creciendo en los años posteriores, a la vez que se incrementaba el número de visitantes. Esta acción permitió resolver positivamente esta crisis institucional y política. Si bien es cierto que el gobierno impuso su control y la censura en la prensa española, la ausencia de medios de comunicación independientes dificultó que la población conociera en profundidad la gravedad del caso y, a su vez, impidió la aparición de noticias que afectaran negativamente a la imagen del gobierno. El baño del ministro, Manuel Fraga, junto a sus acompañantes, sirvió para mostrar al mundo una imagen más amable y familiar de España, reforzando su posicionamiento en el extranjero.

III. La crisis de Palomares puede ser entendida como uno de los primeros casos de comunicación en crisis de la historia de España. Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en crisis en la actualidad están presentes en la respuesta táctica del baño de Palomares, a pesar de haber sido publicados en años posteriores al incidente. La gravedad de la catástrofe, la aparición inmediata de las autoridades, el interés de la población, de los periodistas españoles y extranjeros por el caso y la respuesta estratégica del gobierno, hace que la hipótesis planteada en el artículo quede verificada.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

España firmó el convenio con los Estados Unidos con el fin de obtener apoyo para la modernización de las fuerzas armadas, visibilidad y credibilidad en Occidente, mediante una clara emulación al Tratado de Utrech y la derivada cesión del peñón de Gibraltar, uno de los

pilares de la propaganda del régimen, cuyo germen se mantiene en la sociedad española, sin ser el caso de esta voluntaria y renovada cesión de la soberanía de territorios hispanos, donde se sigue sumiendo el desconocimiento acerca de sus actividades, aunque se mantengan opiniones como la que difunde ABC en 2009: “Hoy en día, las bases que construyó Estados Unidos siguen siendo fundamentales para la seguridad de España” (ABC, Alfonso de las Heras, 29-09-2009).

Asimismo, se mantiene la falta de estudios e informes científicos sobre la contaminación de la zona, los efectos desatados y previsibles, etc. El plutonio liberado en Palomares se desintegra generando americio, según señalan los expertos, que exponen sus conocimientos de una forma teórica, que no empírica, como debía ser el caso. Parece ser que, tras el impacto, se analizaron a unos cien voluntarios, después de las primeras mediciones in situ. Más tarde se instauró un programa de vigilancia, vehiculado por la Junta de energía nuclear española, que se convirtió después en el CEIMAT, Centro de investigaciones ambientales y tecnológicas, ambos con capital hispano-estadounidense. Un organismo que mantiene esas pruebas a la población sin publicar sus resultados, ni facilitarlos a los interesados hasta finales de la década de los ochenta y sólo de manera individual.

Miguel Caicedo, Alcalde de Palomares, mantiene que hay que saber la verdad, sin extrapolarla porque la gente que vive en Palomares, vive muy bien. El mandatario municipal recoge el sentir popular de los vecinos de una localidad no sólo estigmatizada por un impacto nuclear, sino por las secuelas imaginarias que éste desplegó, tal y como lo confirma el menor desarrollo turístico de la zona. En el año 2003, la efervescencia inmobiliaria genera el interés de un grupo ecologista, que promueve la creación de informes por parte de CEIMAT y del Consejo de Seguridad Nuclear, advirtiendo de la peligrosidad del movimiento de las tierras que recibieron el impacto y posterior enterramiento de material radioactivo. Esto supuso la compra estatal y posterior vallado de las zonas contaminadas, realizado en 2006, sin que se hayan tomado más medidas al respecto, mientras que la población se ha visto abocada a comercializar sus productos eludiendo el nombre de la zona y la comarca.

El CIEMAT no responde, según apunta Moreno (2016), EEUU señala que el caso se está estudiando. Finalmente, Margallo emula tiempos pasados difundiendo un acuerdo que, según parece, no es vinculante de derecho, aunque sí en el ámbito comunicativo, en el que

la noticia, emitida en 2015, es muy bien recibida. Estados Unidos se va a encargar de la definitiva limpieza de los terrenos de Palomares. No se habla de fechas, plazos, condiciones, etc., más allá del mero titular y una pequeña apostilla que señala la expiración del plazo de la concesión de territorio español a Norteamérica. Sigue siendo, por tanto, una crisis en curso.

Una crisis que el gobierno español comenzó a gestionar a través del primer modelo de Relaciones Públicas conocido como *free publicity*, que se caracteriza por el empleo de los medios de comunicación para emitir mensajes que, especialmente en este caso, adolecen de la más mínima credibilidad, ya que la prensa de la época se limitó a recoger el incidente de la colisión de dos aviones, silenciando todo lo demás. Se trata, por tanto, de una campaña de desinformación, en la que se prefiguraron dos emisores internos: la prensa que silencia el siniestro, y la población interna, que desconoce sus razones, posible alcance, protocolos de actuación sobre controles sanitarios y jurídicos; capaces de paliar los daños recibidos en ambas vertientes.

Cabe puntualizar, no obstante, que la gestión española de la crisis no tuvo como objeto el accidente aéreo, como podría parecer, sino que, por el contrario, se centró en paliar los posibles efectos ante la información de la prensa internacional, que difundía contenidos sobre los efectos contaminantes de las bombas atómicas, de mucha más potencia que las que pusieran fin a la última guerra mundial.

El poder militar español, tras los acuerdos con USA, había preparado una importante campaña destinada a la promoción turística, al tiempo que al reajuste de la imagen del país. “España es diferente” fue el eslogan ideado por el Ministro de Información y Turismo, Manuel Fraga, mediante un creativo intento de convencer al mundo de que el otrora imperio en el que no se ponía el sol, no era retrasado sino distinto. Ni que decir tiene que no el impacto nuclear, sino el mediático podría destruir una estrategia que, como apuntara el embajador norteamericano, se recondujo para sustentar la estrategia ministerial, hasta materializar su eslogan y subrayar la diferencia que subraya Montero al sopesar lo que habría pasado si el accidente hubiese sido en Inglaterra.

De ahí que el famoso baño de Fraga no pueda considerarse como una actividad de gestión de crisis centrada en el suceso, en tanto en cuanto no se registraron acciones de carácter interno, tal y como puede verse en los enunciados de las pancartas de la vecindad de Palomares que, al más claro estilo de la película Bienvenido Mister Marshall, muestran la más calurosa acogida a tan insignes visitantes.

Por el contrario, la verdadera gestión de crisis se centraba en un objetivo internacional y turístico. Por desgracia, los mil habitantes de Palomares no se consideraron, ni tampoco los del resto del territorio nacional. La crisis se contempló desde una perspectiva internacional en aquel momento. Algo que actualmente ha perdido vigencia, por lo que resulta mucho más complejo el posible argumento de su mantenido silencio.

6. REFERENCIAS

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" [En línea], <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/s200103.pdf> (consulta: 7-11-2014).

BARQUERO, J.D. 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. BERGANZA, M. y RUIZ, J. (2010): *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill, p. 19.

BURGUEÑO, J. (2014). *Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

CASTILLO-ESPARCIA, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. [En línea], <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Introducci%C3%B3n%20relac%20p%C3%BAblicas.pdf> (consulta: 5-03-2015).

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

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

GARCIA, S. (2013). La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España. ISLAS, O y HERNÁNDEZ, G (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 123). [En línea], <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).

GIL, P. (2013): El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. En ISLAS, O y HERNÁNDEZ, G (coord.). *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 28). [En línea], <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 12-04-2015).

GONZÁLEZ-HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch, S.A.

GONZÁLEZ, M. (19 de octubre de 2015). España y EEUU firman un acuerdo para la limpieza de Palomares. *El País*. Recuperado de: http://politica.elpais.com/politica/2015/10/19/actualidad/1445239084_543164.html (consulta: 5-02-2016).

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

MARTÍN, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.

MORENO, R. (2016). *La historia secreta de las bombas de Palomares*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.

PIÑUEL, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

RADIO TELEVISIÓN ESPAÑOLA (1996). *Noticiero Español*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/filmoteca/no-do/not-1210/1474019/> (consulta: 5-02-2016).

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.

Forma de citar este artículo:

MICALETTO BELDA, J.P., LASSO DE LA VEGA, M.C. y MARÍN DUEÑAS, P.P. (2016). La importancia de la comunicación de crisis en las instituciones: sus inicios en España. El accidente de Palomares. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VI, Nº 12, 125-146. Recuperado el ____ de _____ de ____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-12-2016-08-125-146>.