Comunicación de crisis provocada por un accidente aéreo.

El caso del piloto suicida de Germanwings (2015)

Martín Serrano García

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad C (proyecto práctico-profesionalizador)

TUTOR/A (tutor/a académico/a responsable del seguimiento del TFM durante el semestre): Maria del Mar Castro

PROFESOR/A RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA: Jennifer García Carrizo

POBLACIÓN Y FECHA: Palma, 16 de enero de 2022

Universitat Oberta de Catalunya

Resumen

Una crisis es una situación que aparecen de forma inesperada y que se deben gestionar con la mayor rapidez posible para evitar dañar la reputación empresarial. Existen diferentes tipos de crisis y en cada una de ellas, las empresas actuarán de formas diferentes. En el caso de un accidente aéreo, la aerolínea debe tomar el control de la situación lo antes posible mediante estrategias comunicativas que lleguen a todos sus públicos.

Estas estrategias, deben estar definidas con anterioridad en lo que conocemos como Plan de Comunicación de Crisis, documento que también incluirá recomendaciones para formar el comité de crisis y elegir a un portavoz, un mapa de públicos al que dirigirnos mediante unos canales y mensajes específicos, herramientas para llevar a cabo una buena gestión en redes sociales y con los medios de comunicación, etc.

En lo práctico, se analiza la gestión de crisis que llevó a cabo Germanwigs después de que uno de sus pilotos estrellase un avión de forma intencionada y acabase con la vida de más de un centenar de personas. Además, conoceremos como fueron las estrategias llevadas a cabo con los medios y en redes sociales así como las consecuencias tanto económicas como reputacionales a las que tuvo que hacer frente la compañía.

Palabras clave: comunicación de crisis, gestión, plan, redes sociales, aerolíneas, accidente, germanwings.

Abstract

A crisis is a situation that appears unexpectedly and that must be managed as quickly as possible to avoid damaging the business reputation. There are different types of crisis and in each of them, companies will act in different ways. In the event of a plane crash, the airline must take control of the situation as soon as possible through communication strategies that reach all its audiences.

These strategies must be defined in advance in what we know as the Crisis Communication Plan, a document that will also include recommendations to form the crisis committee and elect a spokesperson, a map of audiences to address through specific channels and messages, tools to carry out good management in social networks and with the media, etc.

In practical terms, it analyzes the crisis management carried out by Germanwigs after one of its pilots intentionally crashed a plane and killed more than a hundred people. In addition, we will learn about the strategies carried out with the media and on social networks, as well as the economic and reputational consequences that the company had to face.

Keywords: *crisis communication, management, plan, social networks, airlines, accident, germanwings.*

Índice

1. Introducción 3
2. Justificación de la propuesta.....4
3. Objetivos.....4
4. Marco teórico.....5
4.1 ¿Qué es una crisis?.....5
4.2 Tipos de crisis.....6
4.3 Fases de una crisis.....6
4.4 Gestión de crisis.....7
4.5 Comunicación de crisis.....9
5. Repercusión de la crisis a través de los medios de comunicación.....10
6. La comunicación de crisis y las redes sociales.....12
7. El plan de comunicación de crisis.....13
7.1 Comité de crisis y sus funciones.....14
7.2 El portavoz.....15
7.3 Públicos.....15
7.4 Mensajes y canales.....17
7.5 Herramientas.....17
7.6 Estrategias específicas para medios online.....17
7.7 Relaciones con los medios.....18
7.8 Post-crisis.....19
8. El caso del piloto suicida de Germanwings.....19
8.1 Introducción.....19
8.2 Cronología del accidente.....19
8.3 Análisis de gestión de crisis..... 20
8.4 Consecuencias.....23
9. Conclusiones.....23
10. Referencias.....26
11. Anexos.....30
- Iberia. Plan de respuesta ante un accidente aéreo.....30
- Modelos sobre publicaciones en redes sociales para utilizar a la hora de gestionar una crisis.....33

1. Introducción.

Una crisis es una situación en la que se produce un cambio en la actividad que desempeña una organización. Por lo general, incluye un impacto y unas consecuencias negativas a las cuales hay que buscarles una solución de la forma más rápida posible. Ninguna empresa desea travesar esta situación, pero no podemos obviar que el riesgo es existente y por ese motivo, todas deben estar preparadas para afrontar la situación y evitar que el resultado de esta impacte de la menor forma posible en la reputación empresarial.

Según un estudio del ICEX dirigido por Cabrera (2016), el avión es el medio de transporte más seguro que existe, como evidencia el hecho de que es el que menor índice de siniestros registra. Y es que el riesgo de sufrir un accidente de avión con fallecidos es de 0,13 por millón de vuelos (Preferente, 2021). Pero, por muy mínimo que sea el riesgo, existe la posibilidad de encontrarnos dentro de ese pequeño porcentaje. En el caso del transporte aéreo, su mayor riesgo es sufrir una crisis derivada de un accidente aéreo y aunque en este trabajo nos vamos a centrar en analizar lo que conlleva una crisis de este tipo, existen algunas otras por las que una aerolínea también puede verse obligada a atravesar como por ejemplo huelgas de sus propios trabajadores o de otros imprescindibles para desarrollar su actividad (controladores aéreos, personal de tierra, etcétera.), una atención al cliente pésima e incluso malas praxis de sus trabajadores a través de las redes sociales. Por lo tanto, todas las aerolíneas deben tener preparado su plan de comunicación de crisis; su mayor deseo será no tener que utilizarlo nunca, pero en el caso de un accidente/incidente aéreo o cualquier otra actividad en la que se ponga en peligro la reputación y/o la continuidad de la empresa en el mercado, se verán obligadas a seguir los pasos que dicta el manual.

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son, por una parte, conocer qué es una crisis y cómo se debe gestionar a través de un Plan de Comunicación de Crisis y, por otra, analizar cómo una aerolínea ha gestionado una crisis tras un accidente con victimas mortales en uno de sus aviones y el impacto que ha tenido esta en la reputación de la empresa.

En este proyecto se van a definir los puntos indispensables que debe tener un Plan de Comunicación de Crisis con un enfoque específico a aerolíneas. En dicho plan vamos a establecer unas pautas que se deberían seguir a la hora de abordar una crisis como, por ejemplo, quiénes deben formar el comité de crisis, a qué públicos deberemos dirigirnos, de qué forma, cómo debe ser la postura de la empresa en las relaciones con los medios, que acciones específicas se pueden llevar a cabo a través de las redes sociales y cómo actuar una vez superada la crisis, entre otras.

Por otra parte, se va a analizar cómo gestionó la compañía Germanwings la crisis sufrida tras el accidente de uno de sus aviones en el año 2015 en el que murieron 150 personas. ¿Actuaron con rapidez? ¿Qué acciones fueron llevadas a cabo por la compañía en los medios de comunicación y redes sociales? ¿Hicieron un buen uso de la figura del portavoz? ¿Cómo afectó el accidente a la reputación de la empresa?

2. Justificación de la propuesta.

Debido a mi experiencia en el sector aéreo como tripulante de cabina de pasajeros desde hace 3 años y tras cursar la asignatura optativa comunicación de crisis y de riesgo en el master de comunicación corporativa, protocolo y eventos, me surge el interés de conocer en profundidad como se debe llevar a cabo la gestión de una crisis tras un accidente aéreo por parte de una aerolínea.

La comunicación de crisis en el sector del transporte aéreo desencadenada por el accidente de una aeronave no es un tema que se trate con frecuencia, esto se debe a que son escasas las veces en las que una aerolínea se ve obligada a utilizar su manual para solventar este tipo de riesgos.

A pesar de que se use con poca frecuencia o incluso existan aerolíneas que no hayan tenido que utilizarlo nunca a lo largo de su trayectoria, es imprescindible que todas cuenten con un documento en el que se dicten los pasos a seguir en el caso de tener que enfrentarse a una situación crítica como la de un accidente aéreo.

Encontramos infinita literatura sobre gestión y comunicación de crisis para empresas; enfocada al sector de los alimentos, de la industria química, de crisis económicas e incluso de crisis sanitarias como la que estamos viviendo actualmente. Pero la literatura sobre comunicación de crisis en el sector aéreo y en especial, tras un accidente con víctimas mortales, es escasa.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es conocer cómo debe ser un Plan de Comunicación de crisis para una empresa cuya actividad principal sea el transporte aéreo de pasajeros o mercancías y posteriormente analizar qué cosas se hicieron bien y cuáles se podrían mejorar por parte de la aerolínea alemana Germanwings tras el accidente de uno de sus aviones el pasado 2015.

¿Por qué Germanwings? Debido a que ha sido el accidente aéreo con víctimas mortales más reciente que conocemos, por la cercanía geográfica y por la causa que dio lugar a él; estrellar la aeronave de forma intencionada por parte del copiloto de ésta.

En conclusión, las motivaciones que me llevan a redactar el presente trabajo podrían resumirse en personales, profesionales y académicas. Personales, para adquirir un conocimiento más específico sobre un tema que me es de interés. Profesionales, para poder crecer en el sector que trabajo actualmente, y, académicas, para aportar un punto de vista y contribuir en la creación de literatura sobre comunicación de crisis, enfocada en el sector aéreo.

3. Objetivos.

El objetivo principal del presente trabajo es conocer cómo debe ser un Plan de Comunicación de Crisis para una aerolínea ficticia que lleve a cabo sus vuelos entre ciudades europeas y posteriormente analizar el accidente de la aerolínea Germanwings y como se gestionó la crisis en el ámbito de la comunicación.

Para ello, se fijan los siguientes objetivos secundarios:

- Definir que es un Plan de Comunicación de crisis y establecer los puntos que debe incluir este.
- Establecer unos públicos, mensajes y canales.
- Conocer que estrategias debe seguir una aerolínea a la hora de gestionar una crisis relacionada con un accidente aéreo.
- Analizar cómo puede tratar con los medios de comunicación tras la tragedia.
- Saber cómo gestionar una crisis a través de las redes sociales.
- Analizar la gestión de la comunicación de crisis que llevó a cabo Germanwings en el accidente ocurrido el 24 de marzo de 2015.

4. Marco teórico.

4.1 ¿Qué es una crisis?

Al escuchar la palabra "crisis" rápidamente lo asociamos a algo negativo; una dificultad, un peligro, un riesgo, incertidumbre, tensión… En la mayoría de los casos, las situaciones de crisis son momentos difíciles que requieren de una solución urgente (Martínez, 2014).

Una crisis produce la ruptura de los elementos sobre los que se sostiene una organización y produce un proceso de desestabilización que debe ser parado a tiempo para no producir una alteración coyuntural en la empresa. Esta situación podría pasar por desapercibida si no fuse por el interés que se genera de forma repentina por parte de los medios de comunicación (Marín, 2009).

En palabras de González (1998, citado en Ruiz, 2015) una crisis es una amenaza que precisa de una intervención eficaz para evitar o minimizar posibles consecuencias negativas. Además, el autor añade que en situaciones de crisis el tiempo es restringido y que se producen unos niveles de estrés que no están presentes en situaciones normales.

No todas las crisis van a tener el mismo resultado, por lo general, según Fearn-Banks (1996, citado en Wilcox, Cameron y Xifra, 2012), el resultado será potencialmente negativo y no solo puede afectar a la organización en sí, también se deben tener en cuenta los públicos; tanto los internos como los externos. Es decir, los trabajadores y los clientes de la empresa.

Una crisis posiblemente no será tan catastrófica como para acabar con el negocio, pero Lalueza (2017) la define como "una amenaza real o latente para la pervivencia de una organización, o cuando menos, para el normal desarrollo de las actividades que le son propias." Por lo tanto, al producirse, se interrumpe el flujo normal del negocio y según Cruz (2004), una crisis no puede ser una parte normal de este proceso.

En cambio, hay otros autores que ven necesario que las organizaciones atraviesen crisis con el objetivo de pasar por un proceso de maduración para fortalecer la

empresa. “La crisis no es más que una oportunidad de cambio y evolución” (Ledhesma y Rivas, 2017).

Rojas (2003) también afirma que la crisis pueden ser una fuente de oportunidades. “La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca.” Para sacar provecho de esta oportunidad, se debe llevar a cabo una buena gestión de crisis desde el primer momento.

4.2 Tipos de crisis.

Como hemos visto, las posibles definiciones que podemos encontrar para la palabra crisis son múltiples y variadas. Sucede lo mismo con la tipología de estas; existen numerosas clasificaciones en función al punto de vista que tenga el autor y, aunque es prácticamente imposible que una organización esté preparada para afrontar todos los tipos de crisis, agruparlas en familias puede facilitar el trabajo al departamento correspondiente a la hora de gestionarla.

Las crisis se pueden clasificar desde los accidentes industriales, problemas medioambientales, huelgas, retirada de productos del mercado, rumores, filtraciones a prensa y actos terroristas (Pérez y García, 2010).

Según Reinhardt (1987, citado en Macedo, 2017) las crisis se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- “Crisis inmediatas (emergencia)”: la organización no dispone del tiempo suficiente para obtener información sobre la materia ni para llevar a cabo el plan de crisis (cosa que ya debería tener hecho). Aparecen de forma espontánea.

- “Crisis en desarrollo (no emergencia)”: son aquellas en las que se dispone de tiempo para planificar e investigar, pero no se tiene información sobre el momento en el que estallará la crisis.

- “Crisis permanentes (no emergencia)”: son aquellas que pueden durar años debido a las continuas apariciones en los medios de comunicación que hacen mantener viva la crisis.

Por otra parte, González (1998, citado en Díaz, 2019) clasifica las crisis en función a las posibilidades que tiene la empresa a la hora de intervenir.

- Crisis evitables: son aquellas en las que la organización puede desarrollar mecanismos de prevención para frenarla y el origen de la cual proviene normalmente derivado por actuaciones humanes sobre las que la empresa puede influenciar o controlar.

- Crisis no evitables (accidentales): por lo general tienen su origen en agentes de la naturaleza o en errores por acciones humanas no controladas por la empresa, como es el caso de los accidentes aéreos. En estos casos, el hombre tiene que limitarse a minimizar consecuencias negativas que puedan producirse hacia la empresa.

4.3 Fases de una crisis.

Una crisis es como un ser vivo; nace, se desarrolla, llega a una etapa de madurez y finalmente muere.

Según González Herrero (1998, citado en Ponce y Smolak-Lozano, 2013) existen 3 fases diferenciadas:

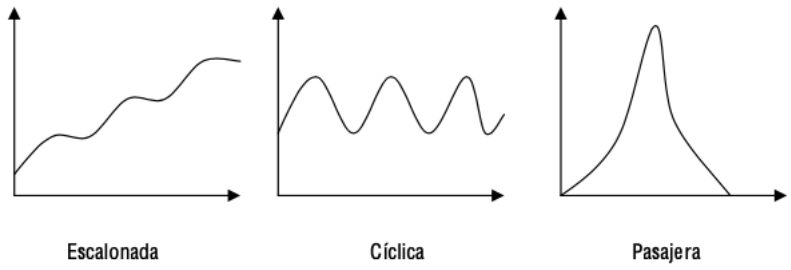
1. “Fase pre-crisis”: la crisis empieza a dar señales de vida por lo que la empresa ya puede detectar la existencia de un posible problema.

2. “Fase de crisis”: la crisis ya es visible a través de los medios de comunicación y se empieza a crear una opinión pública. La organización tiene que levar a cabo todas la estrategias y acciones necesarias para que la fase acabe lo antes posible.

3. “Fase post-crisis”: la organización ha superado (mejor o peor) la crisis y es momento de evaluar lo qué se ha llevado a cabo, qué ha funcionado y qué no e incluir las reflexiones obtenidas en el plan de comunicación de crisis en caso de que haya que implementar en otra ocasión.

No todas las crisis van a desarrollarse de la misma forma por lo que ni su gravedad ni el tiempo que van a estar presentes en la organización va a ser el mismo para todas. A continuación, podemos observar una representación gráfica sobre los diferentes modelos de crisis.

Imagen 1. Gráfico sobre los diferentes modelos de crisis.



Fuente: Cruz, J. (2004)

Aparte de los modelos de crisis presentados, el autor sugiere un modelo propio al que bautiza como crisis repentina que serían aquella que se manifiestan sin ninguna señal, es decir, su aparición es sorpresiva, como podría ser el caso de un accidente aéreo.

4.4 Gestión de crisis

La gestión de crisis es la capacidad que tiene una empresa para tomar las acciones necesarias de forma rápida, eficiente y efectiva con el objetivo de evitar o reducir daños tanto físicos como corporativos. No todas las crisis son iguales ni tienen el mismo origen, por ello, la manera en las que se abordarán cambiará entre unas y otras.

Por lo tanto, como afirma González (2014) la gestión de crisis implica:

- Reducir/Prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro.

- Capacitar a la organización para asumir las operaciones comunicativas necesarias.

Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012) la gestión de crisis podemos dividirla en 4 fases, pero es importante tener presente que esta división no es absoluta y que, en ocasiones, las técnicas pueden superponerse en función al tipo de crisis a la que nos enfrentemos.

a) "Fase proactiva": el primer paso es llevar a cabo un análisis del entorno y posteriormente se realiza un seguimiento de los temas conflictivos, mediante la recopilación de noticias, por ejemplo. En esta fase, también se lleva a cabo un plan de crisis en previsión de que suceda algo peor y la organización puede usar una estrategia llamada "stealing thunder" que consiste en desvelar la crisis antes de que sea descubierta por terceros. Esta acción estratégica aumenta la credibilidad de la empresa y disminuye la especulación sobre el problema.

b) "Fase estratégica": durante esta fase nos encontramos con la necesidad de actuar frente a un tema que se está convirtiendo en un conflicto emergente para la organización. Es de vital importancia una buena planificación y gestión de la comunicación de riesgo.

c) "Fase reactiva": el conflicto ya está presente y ha alcanzo unos niveles críticos de impacto sobre la organización. Únicamente podemos frenar los riesgos y especulaciones a través de técnicas como la comunicación de crisis para satisfacer las necesidades de los públicos o la resolución de conflictos si nos encontramos frente a un tema que todavía no está fuera de control.

d) "Fase de recuperación": en la última fase se busca conseguir que la reputación empresarial no sea dañada y, en el caso de que lo haya sido, que sea de la menor forma posible. Para la gestión de la reputación hay que llevar a cabo un estudio sobre el estado de esta y que pasos y acciones hay que seguir para mejorarla.

Por otra parte, Madurga (2019, citado en Alcalde, 2019), en lugar de definir fases, expone los pasos a seguir por la organización desde el momento en el que se produce la crisis y con el objetivo de solventarla lo antes posible.

1. "Análisis y monitorización": conocer el origen y motivos por los que ha surgido la crisis y llevar a cabo mediante herramientas específicas una monitorización de redes e internet.

2. "Reducción": llevar a cabo de la forma más rápida posible una aclaración sobre la situación.

3. "Evaluación": establecer unos parámetros en función del carácter, potencial y gravedad de la crisis.

4. "Actuación": acciones para solventar la crisis.

5. “Aprendizaje”: estudiar cuales han sido los procesos o errores en los que se ha fallados y gestionarlos para que no vuelvan a ocurrir.

6. “Seguimiento”: conocer cómo evoluciona la situación en su cauce de nuevo a la normalidad.

7. “Replanteamiento”: aplicar el aprendizaje realizado para no volver a cometer los mismos fallos. También es importante implementar los cambios necesarios en el manual de gestión de crisis.

Además, Rojas (2003) propone dos actividades que deben llevar a cabo las empresas para estar preparadas a la hora de gestionar una crisis:

a) “Auditorias de riesgos”: consiste en revisar y comprar las variables que podrían intervenir en una crisis frente lo establecido en el manual de crisis. Es importante mantenerlo actualizado ya que cada día pueden surgir nuevas situaciones que pueden derivar en crisis.

b) “Practicas de simulación entre los portavoces”: reproducción de situaciones de crisis para que los representantes de la compañía se enfrenten a la gestión del caso en un ambiente realista. Para obtener los mejores resultados, estas practicas tienen que ser sorpresivas, en cuanto a fecha, hora y tipología de la crisis.

Si se lleva a cabo una buena comunicación y gestión de la crisis le estamos dando a nuestra empresa, por una parte, la oportunidad de crecer y madurar y, por otra, el poder seguir teniendo la aprobación en el espacio público (Piazzo, 2012).

4.5 Comunicación de crisis.

Según Ionos (2020) entendemos por comunicación de crisis la forma en la que las empresas comparten información en momentos críticos para ella con el objetivo de minimizar el impacto y las consecuencias que puedan recaer sobre esta.

A la hora de comunicar en una situación de crisis debemos asegurarnos de que existe un flujo constante de información entre los públicos internos y externos. Además, la información tiene que ser verdadera, llegar de forma rápida y siempre asegurándonos de que los públicos han entendido el mensaje para evitar especulaciones y rumores.

Es importante saber cómo comunicar en una situación de crisis. Cruz (2004) expone que los púbicos internos nunca deben enterarse de la crisis o de acciones llevadas a cabo para mitigar esta a través de los medios de comunicación ya que siempre deben recibir la información par parte de la misma empresa.

Por otra parte, según Alfonso (2016) el primer paso que hay que llevar a cabo a la hora de comunicar en una situación de crisis es calmar a los públicos implicados a través de acciones específicas. Además, se deben llevar a cabo medidas para reparar los daños causados e incluso ofrecer a los públicos afectados una compensación o ayuda económica, como es en el caso de los accidentes aéreos.

A la hora de comunicar, es importante que se haga a través de una única voz para evitar contradicciones. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son el comunicado, el video comunicado y la conferencia de prensa.

5. Repercusión de la crisis a través de los medios de comunicación.

A la hora de gestionar una crisis, nos debemos enfrentar a varios públicos estratégicos. Uno de ellos son los medios de comunicación, herramienta fundamental como altavoz para hacer llegar nuestros mensajes al resto de públicos.

A los medios no hay que verlos como enemigos, de hecho, se recomienda tener una buena relación con ellos con el objetivo de emitir información que beneficie a la organización a la hora de gestionar la crisis y evitar que estos utilicen otras vías informativas que puedan perjudicarnos. Es importante que las organizaciones estén familiarizadas con el contacto con los medios y no deben esperar a encontrarse en una situación de crisis para iniciar estas relaciones. Como afirma Cruz (2004) “es el público externo más importante ya que de ellos puede depender que una crisis nazca o muera.”

Según Wilcox, Cameron y Xifra (2006, citado en Alfonso, 2016) existen 3 estrategias comunicativas para llevar a cabo declaraciones ante la prensa. En primer lugar, la paliación, que consiste en tomar medidas para tranquilizar a los públicos afectados. Por otra parte, la acción correctiva, que busca reparar los daños causados por la crisis y prevenir que vuelvan a pasar. Y, finalmente, las disculpas absolutas, donde la empresa asume su responsabilidad y pide perdón públicamente.

Como indican Islas y Hernández (2013, citado en Garcés y Palma, 2016) los medios serán los intermediarios para transportan nuestros mensajes claves a públicos más amplios. Por lo tanto, gracias a los medios, disponemos de un canal para hacer circular aquella información que nos beneficie a la hora de gestionar una crisis.

Para ello, contaremos con un portavoz encargado de ofrecer continuamente información y, en caso de no disponer de ella, informarles que se están recopilando datos y se les informará lo antes posible. La información que les ofrecemos debe ser lo más transparente posible; no podemos esconder la realidad ante ellos o engañar a las audiencias. Debemos asumir nuestra responsabilidad y pedir disculpas, en caso de que sea necesario.

En muchas ocasiones, las organizaciones se verán obligadas a lidiar con medios de comunicación muy agresivos y con mucha facilidad para informar a través de programas especiales sobre el acontecimiento negativo que nos está afectando. Es importante establecer una buena relación con dichos medios para conseguir el efecto contrario, es decir, que informen sobre las acciones que estamos llevando a cabo para solucionar el problema.

Por lo tanto, los 6 principios que deben seguir las organizaciones en su relación con los medios según Cruz (2004) son:

1. La empresa debe proporcionar a los medios toda la información disponible que deba conocer la audiencia.

2. Las malas noticias deben darse íntegras y con la mayor rapidez posible.

3. Si la empresa no emite información, otro lo hará por ellas.

4. Urgencia no significa improvisación.

5. La empresa debe contar con un único portavoz.

6. El interés de los medios en la crisis es legítimo.

En casos como los de un accidente aéreo, los medios deben llevar a cabo una cobertura más sensible, menos agresiva y de mayor rigor. Su despliegue no se puede convertir en un espectáculo y estos deben respetar las respuestas a las preguntas realizadas y entender que en los primeros momentos puede que los portavoces de la empresa no tengan las respuestas que buscamos (León, 2008).

Además, hay 2 conceptos que no debemos pasar por alto. Por una parte, el factor de proximidad, que es un intensificador de la noticia. Es decir, cuanto más cercana sea la catástrofe, mayor cobertura mediática se le va a dar. Y por otra, el concepto de muerto kilométrico de Jacques Kayser (León, 2008): “la tendencia a multiplicar el valor de las víctimas en función de la cercanía psicológica.” Y es que, como afirma el autor, entendemos a nuestros compatriotas como alguien que forma parte de nuestro mismo “espacio de solidaridad”. Por ese motivo, hecho como los accidentes de Spanair o Germanwings, en los que murieron muchos españoles, se convierten en las noticias de mayor impacto.

Según IATA (2018) es primordial mantener un flujo constante de información entre la empresa y los medios durante las primeras horas tras la confirmación del accidente por lo que proponen el siguiente modelo de timming:

Tabla 1. Timming de respuesta en medios de comunicación tras accidente aéreo.

T+3h	Primera aparición en los medios del CEO. La aerolínea puede decidir que sea en directo o en línea. Esta última tiene la ventaja de que no se expone a preguntas de los medios mientras la información confirmada es escasa.
T+6h	Primera conferencia de prensa con el CEO o portavoz. Se puede llevar a cabo en la sede de la empresa, aeropuerto de salida/llegada o en el lugar del accidente.
T+6-24h	Otras declaraciones, entrevistas con los medios de comunicación y conferencias de prensa a medida que se confirme información relevante (se pueden hacer en conjunto con los servicios de emergencia, operador aeroportuario, representantes gubernamentales u organismos de investigación).

Fuente: IATA (2018)

Por último, al finalizar la crisis los medios dejarán de hablar sobre nosotros ya que ese contenido no genera la suficiente noticiabilidad. Pero es importante tener en

cuenta que siempre existirán momentos claves en los que volverán a hablar sobre lo acontecido como, por ejemplo, en el aniversario del accidente, algún documental especial sobre catástrofes aéreas o incluso una serie donde se recree el caso (como la de Spanair, en Telecinco en el año 2010).

Por lo tanto, nunca hay que bajar la guardia, debemos tener cuidado con lo que dicen en los momentos puntuales definidos anteriormente y estar siempre listos para responder y salvaguardar la reputación corporativa de nuestra empresa.

6. La comunicación de crisis y las redes sociales.

Actualmente, las organizaciones cuentan con una poderosa herramienta que puede agilizar la gestión de una crisis: las redes sociales. Existen numerosas plataformas para comunicar una crisis: Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Vimeo, Pinterest, Flickr, Tumblr, Foursquare, Slideshare, Blogger, Reddit, LinkedIn, WhatsApp, Line, Waze, Telegram e incluso otras redes especializadas.

De entre las propuestas, según un estudio de Calleja-Reina, Paniagua y Victoria (2018), es evidente que hay algunas redes que son menos conocidas por lo que posiblemente, debido al poco interés que muestra la sociedad en general hacia ellas, no sean el mejor canal para comunicar durante una crisis pero, por otra parte, Twitter, Facebook y LinkedIn serían las de mayor utilidad.

Pero, ¿son todo ventajas lo que ofrece esta herramienta a la hora de comunicar durante una crisis? Según Rojas (2003), no, ya que también existen inconvenientes relacionados con la capacidad de multiplicación que puede tener un hecho menor hasta convertirlo en un acontecimiento de gran notoriedad. Además, nos podemos ver afectados por la rápida propagación de los rumores o las *fake news*.

Por lo tanto, es importante poner en marcha las estrategias necesarias para gestionar la crisis en las redes sociales y conseguir que la reputación empresarial se dañe lo menos posible. Ledhesma y Rivas (2017) proponen una serie de consideraciones:

a) Prevenir: conocer a qué problemas nos podemos enfrentar y desarrollar procedimientos específicos para los administradores de redes sociales con el objetivo de ofrecerles una guía sobre lo que decir o a quién acudir de acuerdo a cada situación.

b) Monitorizar: es importante conocer rápidamente qué está pasando y lo que se está diciendo de nosotros. Cuanto más tardemos en llevar a cabo este paso, más difícil será contener la situación.

Tabla 2. Herramientas para la monitorización

Herramientas gratuitas	Herramientas de pago
Twitter Analytics	Radian6
Youtube Analytics	Pirendo

Buzzmonitor	Crismohexagon
Social Mention	Brandwatch
Estadísticas de Facebook	Netopinion

Fuente: Alcalde, M. (2019)

c) Identificar a los sujetos: saber quienes están hablando mal de nuestra organización y diferenciarlos entre aquellos que buscan dañar la reputación de nuestra empresa y aquellos que únicamente comentan lo sucedido.

d) Reaccionar ante los sujetos: después de identificarlos, debemos decidir varias cuestiones: ¿Es un perfil anónimo/falso? ¿Responder o no responder? ¿Por privado o en público? Si finalmente optamos por responder, debe ser lo más rápido posible ya que contra más tardía sea la respuesta, más credibilidad puede tener el comentario negativo. Además, es importante que esa respuesta siempre sea verdadera, ya que de lo contrario nos convertiríamos además de, en responsables de un problema, de mentirosos.

e) Eliminar comentarios ofensivos: siempre que sea posible, denunciar aquellos comentarios que sean ilegítimos ya que estos podrían debilitar nuestra imagen.

Al igual que sucede con los medios de comunicación, IATA (2018) también propone un modelo de timming para dar respuesta en las redes sociales. El tiempo disponible para llevar a cabo cada acción dependerá de las circunstancias que envuelva al accidente.

Tabla 3. Timming de respuesta en redes sociales tras accidente aéreo.

T+15 min	Realizar una primera publicación, mediante un tuit, por ejemplo, reconociendo las informaciones iniciales. Actualizar periódicamente con publicaciones breves a medida que se vaya confirmando nueva información.
T+60 min	Emitir un resumen más extenso de la información confirmada hasta el momento a través de múltiples canales y la página web. Mantener flujos regulares de información actualizada a medida que esta se vaya confirmando.
T+60 min	Cambiar la marca a monocromática y eliminar mensajes e imágenes promocionales. Asegurarnos de que el *dark site* está activado y que la información que aparece en las diferentes plataformas es coherente.

Fuente: IATA (2018)

7. El plan de comunicación de crisis.

Muchas empresas no son conscientes de la importancia que tiene el tener preparado un plan para comunicar en tiempos de crisis. Y es que, como hemos visto, estas aparecen de forma repentina por lo que no podemos ponernos a trabajar en el plan el día después del accidente; se debe preparar con anterioridad.

En este manual se deben establecer los pasos a seguir inmediatamente después de que ocurra algún acontecimiento que ponga a la empresa en peligro. En él encontraremos las estrategias a seguir, los grupos o públicos de interés, procedimientos a seguir a la hora de tener contacto con los medios, estrategias específicas para redes sociales, etcétera, con el objetivo de evitar la crisis o reducir su impacto.

Según González (2014) el documento se puede abordar desde una triple perspectiva

a) Plan de crisis específico: para una situación determinada.

b) Plan de crisis general.

c) Plan de crisis con diversas situaciones.

Es importante que antes de llevar a cabo la redacción del plan, la organización lleve a cabo un mapa sobre los posibles riesgos y situaciones que puedan afectar a esta.

Los aspectos más relevantes que hay que tener en cuenta a la hora de redactar un manual enfocado a la gestión de crisis por parte de una aerolínea son los que se exponen a continuación.

7.1 Comité de crisis y sus funciones.

El comité de crisis es “una forma de organizar la labor de las personas que asumen la máxima responsabilidad en la gestión de la crisis de tal modo que se maximice la efectividad, agilidad y seguridad de dicha gestión” (Lalueza, 2017).

Lo más importante según Ledhesma y Rivas (2017) a la hora de formar dicho comité no es el número de personas o su jerarquía dentro de la empresa, si no que sean personas sanas física y psicológicamente. Además, Lalueza (2017), añade que los miembros del comité deben cumplir con los compromisos de lealtad, disponibilidad, confidencialidad y conformidad.

Las personas que formarán el comité de crisis y las funciones que desempeñará cada uno serán:

- Presidente: es el líder y encargado de tomar las decisiones finales tras escuchar las opiniones de cada uno de los miembros.

- Secretario: encargado de convocar y conducir las reuniones del comité.

- Portavoz: en caso de que el presidente no disponga de la formación necesaria, debemos contar con una persona especializada en emitir los mensajes y decisiones que se han tomado por parte del comité.

- Consultores externos: deben ser identificados por el secretario y pueden ser del tipo:

    - Experto en comunicación: será el encargado de coordinar las estrategias que se lleven a cabo en las redes sociales y con los medios de comunicación con el objetivo de mantener unos flujos de comunicación constantes y salvaguardar la imagen corporativa de la empresa.

    - Asesor jurídico: su función será informar y asesorar en asuntos legales y velar que se aplique de forma adecuada la normativa vigente.

    - Compañía aseguradora: trabajará coordinadamente con el asesor jurídico para hacer frente a posibles indemnizaciones.

7.2 El portavoz.

La primera persona en comunicar tras un accidente debe ser el CEO pero podemos encontrar ante situaciones en las que él no se encuentre disponible inmediatamente o que no haya recibido la formación necesaria en formaciones de portavoces y/o en gestión de crisis para desempeñar este rol y ser la cara visible de la empresa a la hora de trasmitir información a los públicos.

En el caso de que el accidente se produzca en un aeropuerto lejano al principal de la compañía, el *country manager* sería la persona encargada de dar la cara hasta la llegada del CEO y/o de todo el equipo que forma el comité de crisis.

El portavoz, debe estar familiarizado en el trato con los medios de comunicación ya que tendrá que defender a la organización bajo la presión de estos. No es suficiente con preparar el mensaje y saberlo trasmitir; el portavoz debe saber qué esperan escuchar nuestras audiencias tras el accidente, cómo trabajan los medios, etcétera. Es decir, tiene que llevar a cabo una comunicación eficiente donde consiga crear un vínculo emocional con la audiencia y persuadirlos con nuestro mensaje.

Por último, debe tener en cuenta la importancia del lenguaje no verbal. Lo que decimos con palabras se tiene que corresponder con lo que dice nuestro cuerpo o nuestra expresión facial (Aran y Febrer, 2021).

7.3 Públicos.

A la hora de gestionar una crisis, debemos definir quiénes son los grupos de interés con los que debemos comunicarnos. Por lo tanto, nuestro mapa de públicos quedaría de la siguiente forma:

- Victimas: en el caso de que existan supervivientes, debemos definir una línea de atención y acompañamiento psicológico para ellos. Si,

lamentablemente, no existe ningún superviviente, debemos centrar las líneas definidas en los familiares de los fallecidos.

- Familiares de las victimas: deben ser los primeros en recibir información directa por parte de la compañía evitando así que su relación con nosotros se convierta en adversaria. Debemos tener cuidado con los mensajes que les ofrecemos ya que los pueden hacer públicos. Además, en el vuelo puede que haya pasajeros de diferentes nacionalidades por lo que hay que tener en cuenta los aspectos culturales más relevantes de cada uno de ellos a la hora de comunicar, como por ejemplo el idioma, los rituales y creencias, etcétera.

- Empleados: deben estar constantemente informados y no podemos permitir que reciban noticias por parte de los medios antes que por la compañía aérea. Hay que tener en cuenta que entre las victimas pueden existir trabajadores de nuestra empresa los cuales pueden tener relaciones afectivas con alguno de nuestros empleados; por lo tanto, tenemos que poner a su disposición ayuda psicológica en el caso de necesitarla.

- Clientes: el principal objetivo es conseguir mantener la confianza que tienen con nosotros y evitar que la crisis que atravesamos les afecte a la hora de decidir en sus opciones de compra, y lo hagan con la competencia.

- Medios de comunicación: canal principal para dar a conocer que acciones se llevan a cabo para solventar la crisis. No es suficiente con informar a los medios “amigos” ya que lo que se busca con ellos es conseguir una amplia cobertura mediática.

- Dirección aeroportuaria: el aeropuerto será el lugar donde se de la mayor concentración de medios y familiares. Además, si al accidente ocurre cerca de éste, posiblemente se deba llevar a cabo un cierre temporal de las instalaciones. Por lo tanto, es importante que la aerolínea esté en constante contacto con el equipo directivo de la instalación aeroportuaria por si fuese necesario llevar a cabo actividades en conjunto como, por ejemplo, la habilitación de una sala para ofrecer una rueda de prensa o para resguardar a los familiares de las víctimas.

- Controladores aéreos: pueden disponer de conversaciones con la tripulación e incluso puede que hayan visto en directo el accidente por lo que su colaboración con el equipo de investigación es fundamental para esclarecer lo sucedido.

- Servicios de emergencia: la empresa debe mostrar una actitud proactiva ante ellos en lo que se refiere a las labores de asistencia y/o rescate de las víctimas. Serán los primeros en informarnos sobre el número de pasajeros afectados, número de críticos y número de fallecidos, si los hubiese.

- Equipo de investigación: debemos colaborar con ellos para conseguir esclarecer lo sucedido y poder informar al resto de públicos.

- Autoridades: según la gravedad del accidente, las autoridades de los países afectados también formarán su propio comité de crisis. Podemos llevar a cabo una retroalimentación para conseguir superar la crisis lo antes posible.

- Fabricante del avión: debemos asegurarnos de que ambos disponemos de la misma información y que las declaraciones a los medios se van a llevar a cabo sin ninguna contradicción. Su participación con el equipo de investigación también es fundamental.

- Otros grupos de interés (inversores, accionistas, entidades bancarias…): no pueden perder la confianza depositada en la empresa; para ello, debemos informarles de las estrategias que vamos a seguir con el fin de evitar dañar la reputación empresarial.

7.4 Mensajes y canales.

Debemos crear un flujo constante de información creíble y trasparente entre nuestros públicos internos y externos.

Los mensajes deben ser estratégicos y coherentes para cada uno de los públicos definidos anteriormente. A la hora de comunicar tras una catástrofe como la de un accidente aéreo lo debemos hacer con compasión, preocupación, interés y empatía. Además, según Díaz (2019), los mensajes deben ser autoeficaces, es decir, compuestos por información concreta y útil que permita a nuestros públicos reducir un posible daño.

Es importante responder con un comunicado explicando lo sucedido lo antes posible y evitar mantener silencio durante mucho tiempo. Para ellos, hay que designar a un portavoz que será el encargado de dar la cara, desmentir bulos y facilitar información oficial.

Además, se debe utilizar los canales adecuados para hacer llegar estos mensajes como, por ejemplo, la intranet corporativa para informar a nuestros trabajadores, los perfiles oficiales de la empresa en redes sociales para trasmitir mensajes a familiares o clientes afectados e incluso celebrar ruedas de prensa para atender a los medios de comunicación y lograr que difundan nuestro mensaje.

7.5 Herramientas

Es importante contar con unos protocolos de actuación para saber qué hacer durante los primeros momentos tras el estallido de la crisis. ¿Qué información tenemos del accidente? ¿Dónde ha ocurrido? ¿Cómo podemos llegar hasta ahí? ¿Con quién debemos contactar? ¿Qué información podemos revelar y cual tiene un carácter más confidencial?

Existe una gran variedad de herramientas para comunicar durante la crisis. Redes sociales, intranet corporativa, blogs, página web, teléfonos de contacto de autoridades y medios de comunicación, nota de prensa, rueda de prensa, dossier de prensa. Para los relacionados con la prensa y la red social Twitter,

se dispone de unas plantillas básica (Ver Anexo 2) que se completarán en función de la situación y lo que se quiera comunicar.

También se debe disponer de una base de datos actualizada con los teléfonos y/o emails de contacto de aquellas personas que puedan favorecer a la gestión de la crisis como por ejemplo presidentes de gobierno y embajadores, así como de agencias de noticia, como por ejemplo la agencia EFE.

Además, es de gran utilidad para el portavoz, contar con un listado de medios clave, consejos para tratar con ellos y elaborar un borrador con posibles preguntas y respuestas a las que se puede enfrentar a la hora de atender a los medios.

7.6 Estrategias específicas para medios online.

En primer lugar, es importante que la aerolínea tenga un plan B donde se aseguren poder comunicar de forma efectiva sin hacer uso de las redes sociales ya que se puede dar el caso, como en los ataques terroristas de Sri Lanka en 2019, que las autoridades restrinjan el uso de las redes sociales más populares con el objetivo de frenar la divulgación de contenido e imágenes sensibles.

Como se indica en la guía de IATA (2018), tras un accidente con víctimas, la mejor y primera acción que hay que llevar a cabo en las redes sociales es cambiar los colores de la marca al blanco y negro en señal de respeto por la tragedia. También se puede crear un hashtag para agrupar las conversaciones relacionadas con el accidente.

Las aerolíneas deben tener preparado con anterioridad un *dark site* y ponerlo en marcha en cuanto se reciba notificación del accidente. ¿Qué es un *dark site*? Un área web específica para la comunicación de crisis (Vinós, s.f.). Tiene formato de blog, permite actualizaciones rápidas y se utiliza para evitar saturar la página web oficial de la aerolínea.

El primer comunicado se debe hacer como máximo a los 15 min de la notificación del accidente y debe incluir según IATA (2018):

- Confirmación por parte de la aerolínea que ha sido notificada del accidente.
- Información básica como el número de vuelo, tipo de avión, origen/destino, etcétera.
- Compromiso a dar información lo más pronto que sea posible.
- Creación de un hashtag apropiado (#númerodevuelo, por ejemplo.)

7.7 Relaciones con los medios

El portavoz será en encargado de relacionarse con los medios por lo que es conveniente contar con una base de datos de medios locales, portales digitales y periodistas para poder contactar con ellos a la hora de gestionar una crisis.

Es importante cumplir con la *golden hour*, es decir, informar durante la primera hora tras el accidente. Aunque no se disponga de información confirmada sobre la naturaleza del accidente o el número de víctimas, se puede empezar por un mensaje pidiendo disculpas y lanzando un mensaje demostrando que la aerolínea va a investigar todo lo ocurrido.

A medida que se vaya confirmando información, la aerolínea deberá ofrecerá a los medios utilizando herramientas como las ruedas de prensa o los comunicados de prensa. La aerolínea debe informar sobre:

- Naturaleza del accidente (si es posible).
- Información básica: número de vuelo, tipo de avión, origen y destino.
- Número de pasajeros, diferenciando entre adultos y niños e indicando las nacionalidades.
- Miembros de la tripulación: cargo, experiencia, edad y nacionalidad.
- Prioridades de la compañía: movilizar a un equipo a la zona del accidente y contactar con los familiares de los afectados.
- Acciones que va a llevar a cabo la compañía, como por ejemplo la habilitación de un número de teléfono especial para afectados o la movilización de psicólogos.

7.8 Post-crisis

Una vez la organización ha recuperado el control de la situación, no significa el fin de las acciones comunicativas. Las acciones que se deben llevar a cabo son:

- Agradecimiento a aquellos que han apoyado a la organización.
- Continuar con la atención a victimas y afectados.
- Evaluar daños: reputación empresarial y ventas.
- Evaluación del Plan de crisis: que podemos mejorar en el proceso.

8. El caso del piloto suicida de Germanwings.

8.1 Introducción.

Germanwings era la aerolínea de bajo coste del grupo Lufthansa desde el año 2002 y tenía su base de operaciones en el aeropuerto de Colonia/Bonn (Alemania).

En 2012, Lufthansa anuncia que traspasa todas sus rutas europeas (con excepción de las operadas en los aeropuertos de Frankfurt y Múnich) a Germanwings.

En diciembre de 2014, Lufthansa presenta un nuevo concepto de vuelos de bajo coste bajo una única marca y Germanwings empieza a operar estos vuelos en nombre de Eurowings.

Finalmente, en 2020, con la llegada de la crisis sanitaria derivada del covid-19, el grupo Lufthansa decide acelerar el objetivo de concentrar toda la actividad *low cost* bajo la marca Eurowings e implica el cierre definitivo de Germanwings.

8.2 Cronología del accidente.

El 24 de marzo de 2015, el vuelo 4U9525, operado por un Airbus A320 con capacidad para 174 pasajeros de la compañía alemana Germanwings que realizaba el vuelo entre Barcelona (España) y Dusseldorf (Alemania) se estrella en los Alpes franceses. El resultado: un total de 150 fallecidos, 144 pasajeros y los seis miembros de la tripulación.

La mayoría de las victimas eran de nacionalidad alemana, entre ellos 16 estudiantes y sus dos profesores que volvían a casa después de realizar un intercambio con alumnos de un instituto catalán. También murieron 2 bebés y 51 pasajeros de nacionalidad española, la mayoría profesionales de la industria alimentaria que se dirigían a la feria *Anuga FoodTec2015*.

El avión despegó de la ciudad condal a las 10:00h y 41 minutos después desapareció de los radares. Se localizaron los restos de la aeronave en el municipio de Prads-Haute-Bléone (Francia).

En un primer momento fueron varias las causas del accidente que se pusieron encima de la mesa; desde un fallo técnico hasta un atentado terrorista. Finalmente, tras llevar a cabo las investigaciones, se descubre que el copiloto, Andreas Lubitz, estrelló la aeronave de forma intencionada.

8.3 Análisis de la gestión de crisis.

24/03/2015

10:41 El avión desaparece de los radares.

11:50 En la red social Twitter, la cuenta de Germanwings, dice (en alemán) no tener información confirmada sobre las especulaciones que se están haciendo en los medios del accidente de uno de sus aviones.

12:08 François Hollande, presidente de la República de Francia, comparece en directo para confirmar el accidente y unos minutos después escribe en su perfil de Twitter expresando toda su solidaridad a las familias de las victimas.

12:21 Un portavoz de Airbus (fabricante del avión) declara que están atentos a lo sucedido y evaluando la situación.

12:27 Lufthansa publica en Twitter un mensaje (en inglés) de su CEO : “Todavía no sabemos qué le ha pasado a 4U9525. Mi más sentido pésame va a los familiares y amigos de nuestros pasajeros y la tripulación".

13:27 Germanwings confirma el accidente (en alemán) a través de Twitter.

13:48 Lufthansa confirma el accidente (en inglés) a través de Twitter.

14:53 La cuenta @LufthansaLatina publica un tweet en español confirmando el accidente.

15:30 Rueda de prensa del CEO de Germanwings. Afirma que el avión estaba bien, técnicamente hablando. Informa sobre unas primeras cifras de pasajeros a bordo y en lo que se refiere a las causas del accidente dice que es necesaria más información y que todavía no se puede especular.

16:55 Germanwings confirma el accidente (en inglés) a través de Twitter.

18:14 Germanwings confirma el accidente (en español) a través de Twitter.

18:30 Breve rueda de prensa en el aeropuerto de Barcelona donde interviene la vicepresidenta de Lufthansa y dice no poder ofrecer todavía mucha información. Sobre la nacionalidad de los pasajeros, no la pueden asumir solo por el apellido e informa sobre la posibilidad en la que está trabajando la empresa sobre trasladar a familiares y amigos de las víctimas al lugar del accidente.

21:41 Germanwings emite un comunicado para informar que algunos de sus vuelos van a ser cancelados debido a la negativa a volar por parte de algunos miembros de la tripulación.

Además, durante este día se llevaron acciones como:

- Cambiar la estética de sus logos y fondos a los colores de luto.
- Crear el hashtag *#indeepsorrow* (con profundo dolor).
- Se puso en marcha el *dark site* desde donde se empezó a informar sobre las novedades del accidente.
- Germanwings habilita un número de teléfono gratuito para atender a los familiares de los pasajeros.
- Se habilitaron (por parte de Aena) salas para familiares de las víctimas y prensa en la T1 y T2 del aeropuerto de Barcelona.

25/03/2015

10:16 Germanwings emite un nuevo comunicado donde informa que los vuelos operan con normalidad a excepción de una cancelación. Además, debido al estrés emocional algunos miembros de la tripulación están indispuestos para dar servicio, decisión que la compañía respeta en todo momento.

10:41 Se llevó a cabo un minuto de silencio y tras él, el presidente de Lufthansa, declara que no entender el motivo del accidente ya que el avión se encontraba técnicamente bien y ambos pilotos contaban con amplia experiencia

12:42 Rueda de prensa en la sede de Germanwings donde se informa sobre las nacionalidades de las victimas, pero confirmar que el listado no está todavía completo.

15:23 El presidente de Lufthansa declara que la compañía está atravesando los momentos más dramáticos de sus 60 años e informa de los dos vuelos especiales (uno desde Barcelona y otro desde Düsseldorf) para trasladar a los familiares de las víctimas al lugar del siniestro.

17:12 Primera rueda de prensa de la comisión investigadora. Todavía no se conocen las causas del accidente.

19:15 Germanwings convoca una rueda de prensa para explicar detalles del accidente. Comparecen el CEO de Lufthansa y el CEO de Germanwings. Siguen sin entender lo ocurrido y hablan sobre la amplia experiencia de los pilotos.

Durante este día también se llevó a cabo:

- Lufthansa difunde un video a través de sus perfiles en redes sociales donde aparece el CEO expresando el pésame a todas las víctimas del accidente.

- Primeras informaciones sobre una indemnización inicial de 316.882€ según el reglamento 785/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 abril de 2004 sobre los requisitos de seguro de las compañías aéreas y operadores aéreos.

26/03/2015

03:04 El periódico *The New York Times* empieza a especula sobre la causa del accidente debido a la filtración de datos por parte de un militar francés que estaba involucrado en la investigación.

08:34 El portavoz de la compañía, en declaraciones a una agencia de noticias alemanas, comunica que todavía no se tiene información oficial sobre la causa del accidente y pide que se frenen las especulaciones.

11:29 Comunicado de Lufthansa informando que los familiares de las victimas han llegado a la zona del accidente. Los gastos de transporte y alojamiento correrán a cargo de la aerolínea.

12:38 Comparece el fiscal francés a cargo de la investigación y tras ofrecer sus conclusiones y a la vista de investigaciones mayores interpretan que la causa del accidente es la abstención voluntaria por parte del copiloto de abrir la puerta de la cabina al comandante, el cual se había ausentado de ella unos minutos (posiblemente, para llevar a cabo sus necesidades en el aseo). A partir de este momento, la investigación se orienta hacia un homicidio voluntario.

14:33 Comparece el presidente de Lufthansa para confirmar la teoría de la fiscalía francesa y explica cómo eran los procesos de selección para los pilotos. También, aclara que durante la formación del copiloto (6 años antes del accidente) hubo una interrupción prolongada, posiblemente por un motivo psíquico que se encuentra bajo secreto medico a falta de que la Fiscalía investigue sobre ello.

Durante este día también se llevaron a cabo:

- Vuelos especiales, uno desde Düsseldorf, y otro desde Barcelona para trasladar a la zona del accidente a familiares y amigos de las víctimas.

27/03/2015

Algunas aerolíneas europeas, entre ellas Lufthansa y Germanwings, empiezan a plantear "la regla del dos": en la cabina de vuelo siempre debe haber 2 personas como mínimo; si uno de los pilotos sale de ella, un tripulante de cabina deberá acceder durante el tiempo que el otro esté ausente. Según Baelo (2017) esta medida quedo suprimida en Alemania desde el 1 de junio del 2017. En España, a día de hoy, sigue vigente.

28/03/2015

- Germanwings retira la campaña que había sido lanzada en el metro de Londres bajo el slogan "*Get Ready to be surprised. Visit Germany"* (Prepárate para ser sorprendido. Visita Alemania.)

- Algunos medios de comunicación empiezan a especular sobre los problemas de salud que sufría el copiloto.

31/03/2015

- Lufthansa emite un comunicado donde cancela, en señal de respeto a las víctimas, la celebración de su 60 aniversario que iba a tener lugar el 15 de abril.

- Lufthansa reconoce que el copiloto del avión había recibió tratamiento psiquiátrico por depresión.

01/04/2015

- El presidente de Lufthansa junto con el de Germanwings visitaron la zona del accidente para rendir homenaje a las víctimas y agradecer el trabajo a los servicios de rescate franceses. Se negó a responder a las preguntas de los periodistas y se limitó a hacer una declaración ante la prensa.

Por último, el 17 de abril se llevó a cabo una ceremonia en la catedral de Colonia en memoria a las víctimas y el 27 del mismo mes, un funeral de estado en la Sagrada Familia de Barcelona.

8.4 Consecuencias

Tras el accidente, la aerolínea tuvo que hacer frente a una serie de consecuencias tanto económicas como de carácter reputacional.

- Las acciones de Lufthansa se desplomaron hasta un 4,9% el día del accidente.

- La compañía se vio obligada a suspender algunos de sus vuelos por la negativa de llevarlos a cabo por parte de las tripulaciones debido al estrés emocional por haber perdido a amigos y/o compañeros en el accidente.

- Se pone en duda el sistema de selección de personal de la compañía, en concreto el de los pilotos.

- Se enfrentan a investigaciones relativas a los estándares de seguridad por parte de la Comisión de Transporte del Bundestag.

- Demandas por parte de los familiares de las víctimas.

- Hacer frente a grandes indemnizaciones. Según Aviación al día (2015) en un primer momento la aerolínea reservo 279 millones de euros.

- Llevar a cabo grandes inversiones de dinero para limpiar la imagen corporativa, como por ejemplo costear la educación a largo plazo de los niños que perdieron a uno o ambos progenitores o destinar fondos para familias en situaciones de pobreza y proyectos vinculados a la memorias de las víctimas.

- Cambio de nombre y posterior cierre definitivo de la empresa.

9. Conclusiones.

La primera conclusión a la que podemos llegar es que la gestión de crisis puede ser mala incluso teniendo un buen plan, pero es inviable que sea buena con la ausencia de él. Por lo tanto, las empresas deben darle la importancia necesaria a la comunicación de crisis con el objetivo de, si hay que utilizarla en algún momento, evitar dañar la reputación de la empresa o minimizar los daños que pueda causar la crisis.

Siguiendo el marco teórico, nos encontramos frente a una crisis inmediata (Reinhardt, 1987) y no evitable (González, 1998). Sin embargo, esta último podría haberse convertido en evitable si la empresa hubiese tomado medidas al conocer los problemas psicológicos que sufría el copiloto.

La empresa gozaba de una reputación intachable al no haber sufrido ningún accidente hasta la fecha. Pese a ello, se nota que tenían preparado un manual de crisis ya que la reacción fue inmediata. Cabe añadir que, se enfrentaban a una situación que posiblemente no estuviese reflejada en su manual de crisis: que uno de sus trabajadores estrellase un avión de manera intencionada.

En lo que se refiere al portavoz, las empresas cometieron el error de no utilizar una única voz por lo que provocaba una sensación de inestabilidad y poca credibilidad. La empresa debería haber elegido para comunicarse con sus públicos únicamente a la persona que contase con mejor formación en lo que se refiere a portavocía.

La primera información que dio la empresa fue cuando habían pasado 1 hora y 9 minutos desde que el avión había desaparecido de los radares y en ella no se confirmaban las especulaciones que hacían los medios sobre el accidente. Podemos decir que la empresa cumplió al límite con la *golden hour* (primeros 60 minutos).

El primero en confirmar el accidente y trasmitir su solidaridad con las familias fue el presidente de la república francesa. En cambio, las condolencias por parte

del CEO tardaron en llegar y se dieron al día siguiente del accidente mediante un video comunicado difundido en las redes sociales. El portavoz de dicho comunicado fue el presidente de Lufthansa en lugar del de Germanwings; gran error ya que podría haber afectado a la imagen corporativa de la primera. Tras llevar a cabo un análisis de dicho video, observamos a un portavoz en shock que ni su expresión ni discurso generan empatía, con un set de grabación calificado como frío y sin ningún logo empresarial de fondo.

Llevaron durante los primeros días una buena estrategia en las redes sociales, como por ejemplo en Twitter, proporcionando información de interés (en alemán, inglés y español) tanto para afectados como para medios. También, a través de Facebook, donde se difundió el video del CEO ofreciendo el pésame a familiares y amigos.

En lo referido a las relaciones con los medios, se emiten pocos comunicados y ruedas de prensa en los cuales a penas se proporciona información. La aerolínea presentó una voluntad informativa muy pasiva y con poca trasparencia. Por ello, los medios se ven obligados a investigar a través de sus propias fuentes y la compañía se arriesga a que estas no sean oficiales. Además, la empresa llevó a cabo una estrategia de silencio al producirse las primeras especulaciones sobre los problemas de salud del copiloto pero finalmente se vio obligada a confesar tras aparecer en los medios la información clínica del sujeto.

En definitiva, pese a llevar a cabo buenas estrategias en las redes sociales, aquellas enfocadas a los medios de comunicación fueron un poco flojas lo que provocó que, los esfuerzos comunicativos no fuesen suficiente para recuperar la confianza y reputación de Germanwings provocando así un cambio de nombre para conseguir que los púbicos dejases de atribuir valores negativos a la marca como por ejemplo la inseguridad.

10. Referencias

ABC. (9 de agosto de 2015). *Los familiares de las víctimas de Germanwings demandarán a Lufthansa*. https://www.abc.es/internacional/20150809/abci-germanwings-lufthansa-demanda-201508091902.html

Alcalde, M. (2019). *Comunicación de crisis en las redes sociales*. https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17423

Alfonso, A. (2016). *Anàlisis de la gestió de crisi d'una aerolínia i la reprecussió a la televisió: el cas de Germanwings*.: https://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/13109

Aran, G. y Febrer, C. (2021). *Guía habilidades directivas, liderazgo y formación de portavoces*. UOC. https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00279551/pdf/PID_00279551.pdf

Aviación al día. (31 de marzo de 2015). *Lufthansa cancela las celebraciones de su 60 aniversario*. https://aviacionaldia.com/2015/03/lufthansa-cancela-las-celebraciones-de-su-60-aniversario.html

Baelo, P. (29 de abril de 2017). *Alemania suprime la regla de los dos pilotos en la cabina de vuelo.* La voz de Galicia. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/internacional/2017/04/29/alemania-suprime-regla-dos-pilotos-cabina-vuelo/0003_201704G29P25991.htm

Baquero, A. (27 de abril de 2015). *El funeral por las víctimas del accidente del avión de Germanwigs, en directo*. El Periódico. https://www.elperiodico.com/es/internacional/20150427/funeral-barcelona-victimas-accidente-avion-germanwings-directo-4130744

BBC Mundo (25 de marzo de 2015). *Lo que se sabe de las víctimas del vuelo de Germanwings que cayó en los Alpes*. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150324_germanwings_accidente_victimas_ng

BEA. (2015). *Informe sobre el accidente ocurrido el 24 de Marzo de 2015 en Prads-Haute-Bléone (Alpes-de-Haute-Provence, Francia) a la aeronave Airbus A320-211 matrícula D-AIPX operada por Germanwings*. https://www.bea.aero/uploads/tx_elydbrapports/d-px150324.es.pdf

Cabrera, A. (2016). *Transporte aéreo internacional de mercancías*. Cuaderno básico. https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2017774093.html

Calleja-Reina, M.A., Paniagua, F.J. y Victoria, J. (2018). *Herramientas digitales y comunicación de crisis: el papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015).* Estudios sobre el mensaje periodístico 24 (2), 1147-1167. https://doi.org/10.5209/ESMP.62206

Cope. (28 de marzo de 2015). *Andreas Lubitz tenía problemas de visión y sufría un trastorno psicosomático*. https://www.cope.es/actualidad/noticias/andreas-lubitz-tenia-problemas-vision-sufria-trastorno-psicosomatico-20150328_60879

Cruz, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf

Díaz, M. (2019). *Las características del mensaje en la respuesta proactiva a la crisis: una aproximación teórica*. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/91572/6/mdiazlopez4TFM0119memoria.pdf

El Español. (7 de abril de 2020). *Lufthansa cierra su filial Germanwings y traspasa sus operaciones a Eurowings*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/turismo/20200407/lufthansa-cierra-filial-germanwings-traspasa-operaciones-eurowings/480703266_0.html

El País. (26 de marzo de 2015). *Así fueron las primeras 48 horas del accidente de Germanwings*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/24/economia/1427195787_739683.html

El País. (1 de abril de 2015). *El presidente de Lufthansa: "Lamentamos las pérdidas humanas"*. https://elpais.com/internacional/2015/04/01/actualidad/1427884113_663566.html

Estanyol, E. (2021). *Guía para la elaboración del trabajo final de máster. Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos*. UOC. https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00279662/pdf/PID_00279662.pdf

Garcés, Z. y Palma, P. (2016). *La comunicación de crisis. Estudio de caso en tres empresas colombianas*. http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5805/1045723232.pdf?sequence=1

Gil, C. (2016). *Comunicación y gestión de crisis en el caso del accidente de Germanwings*. http://hdl.handle.net/10854/4692

González, A. (2014) *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/7567

Hernández, A. P. (25 de mayo de 2015). *3 errores de Lufthansa tras el avionazo de Germanwings*. Expansión. https://expansion.mx/negocios/2015/05/19/3-errores-de-lufthansa-tras-el-avionazo-de-germanwings

Hidalgo, M., Yagüe, D., Álvarez, I., Ríos, S., Mariño, M. y Peña, C. (27 de marzo de 2015). *Así te contamos la catástrofe del avión de Germanwings y sus 72 horas posteriores*. 20 minutos. https://www.20minutos.es/noticia/2413726/0/avion-estrella-cae/barcelona-alpes-franceses/germanwings/?autoref=true

Hosteltur. (27 de marzo de 2015). *Aerolíneas adoptan la 'regla de dos' en la cabina tras el siniestro de Germanwings.* https://www.hosteltur.com/110420_aerolineas-adoptan-regla-dos-cabina-siniestro-germanwings.html

IATA. (2018). *Crisis communication and reputation management in the digital age: A guide to best practice for the aviation industry.* https://www.iata.org/contentassets/86b7f57b7f7f48cf9a0adb3854c4b331/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf

Ionos. (2020). *Comunicación de crisis: ¿cómo reaccionar en situaciones críticas?* https://www.ionos.es/startupguide/gestion/comunicacion-de-crisis/

La Información. (30 de marzo de 2015). *Lufthansa, un ejemplo de cómo gestionar una crisis pública en tiempos de Twitter.* https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/lufthansa-un-ejemplo-de-como-gestionar-una-crisis-publica-en-tiempos-de-twitter_vm25vd9uehfhzrklhlxvi1/?autoref=true

Lalueza, F. (2017). *The show must go on.* UOC. http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=244585

Lamelas, M. (24 de marzo de 2015). *Lufthansa cree como más probable la opción del accidente para el vuelo de Germanwings*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/espana/2015-03-24/accidente-avion-francia-germanwings-barcelona-dusseldorf-alpes_734261/

León, T. (2008). *Catástrofe aérea en Barajas, vuelo JK5022, agosto de 2008: la demanda ética de una auditoría deontológica sobre el tratamiento de los medios.* Informe anual de la profesión periodística 2008. https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/Informe%20APM%202008.pdf

Ledhesma, M. y Rivas, C. (2017). *Gestión de crisis en turismo.* https://www.researchgate.net/publication/328393807_Gestion_de_CRISIS_en_turismo

Logic Activity. (2015). *Catástrofes aéreas y reputación. Un análisis de la gestión de crisis en los últimos 15 años.* http://logicactivity.com/Estudios/GestiondeCrisisAerolineas.pdf

Macedo, A. (2017). *La agenda setting y el framing en situaciones de crisis* [Tesis doctoral]. https://core.ac.uk/reader/83598690

Macías, M. (2013). *Plan de gestión de crisis para la aerolínea Iberia*. https://prezi.com/ouw4qycz6tpy/plan-de-gestion-de-crisis-para-la-aerolinea-iberia/

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Editorial Almuzara. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cdsDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunicación+de+crisis&ots=RQhVLfOTcw&sig=v0Vu1Oxs1U8cys1H1HYckpsS_rE#v=onepage&q=comunicación%20de%20crisis&f=false

Martínez, C. (2014). *Comunicación de cambio y crisis*. https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12214/TFG_Mart%C3%ADnezSoutoMªdelCarmen_Febrero_13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, P. y García, F. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 8(2), 42-56. http://www.icono14.net

Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online.* http://hdl.handle.net/10803/96276

Piña, R. (1 de septiembre de 2010). *Telecinco estrena la polémica serie sobre el accidente de Spanair*. El Mundo. https://www.elmundo.es/elmundo/2010/08/31/television/1283280725.html

Ponce, D. y Smolak-Lozano, E. (2013). *Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa*. Vivat academia, 51-67. http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/189

Preferente. (26 de marzo de 2021). *Riesgo de sufrir un accidente de avión con fallecidos: 0,13 por millón de vuelos.* https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/riesgo-de-sufrir-un-accidente-de-avion-con-fallecidos-013-por-millon-de-vuelos-308174.html

Ruiz, I. (2015). La responsabilidad social y la gestión proactiva de riesgos. Un binomio para prevenir crisis. *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*, 111-126. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44605129/21.-Ruiz-Mora-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1641920616&Signature=I21tuTfO7d0WaNksnnTxEI7WLRi8dBO2M7CHxroHiEjzY1sT52QOa~Gwa~5PaUvNEayJIvJ6PgHgbQyZWzLMzB1oc0lwWQ5Hq05ElIEld7eEy5YlSYfIwm3qdtrISb9TKnGRiO2Y5UX4gXPHCz3omAmo4qfUM6VphoMzrq8Y8tQM5G9USm9AUefmfE5tUxi3stX6r21JO0uBTwnLS9WIczDiFJknikD7WeE4sxYVKKbbwEPv32EhUTzYEMGi-QYvxScqKEEAO2wm6GhjeKZpmGhKPEBx6ISDuv9QiILf89fEU6kt76LY0nJpY1JWA6n5auoZVWuxrGVD0yUpNUtpwQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ruiz, P. y Moreno, S. (20 de agosto de 2015). *Análisis de caso: comunicación de crisis tras el accidente de Germanwings*. https://consejorrpp.wordpress.com/2015/08/20/analisis-de-caso-comunicacion-de-crisis-tras-el-accidente-de-germanwings/

Serrano, L. (24 de marzo de 2015). *Cómo reaccionar ante un accidente de aviación*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/24/empresas/1427225908_382613.html

Vinós, I. (s.f). *Gestión de crisis en catástrofes aéreas.* https://www.hispaviacion.es/gestion-de-crisis-en-catastrofes-aereas/

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas.* https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/uoc/titulos/53929.

11. Anexos

Anexo 1. Iberia. Plan de respuesta ante un accidente aéreo.

En este primer anexo encontramos un plan de respuesta ante un accidente aéreo de la aerolínea Iberia redactado en el año 1996.

Fuente: Gil, C. (2016)

IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 2 22/07/96

0. GENERALIDADES

0.1. ÍNDICE

0. GENERALIDADES 2
0.1. ÍNDICE 2
0.2. LISTA DE DISTRIBUCIÓN 5
0.3. REGISTRO DE REVISIONES 6
0.4. GENERALIDADES 7
0.4.1. Accidente aéreo catastrófico 7
0.4.2. Respuesta ante un accidente aéreo catastrófico 7
0.4.3. "Plan de Repuesta ante un Accidente Aéreo" 8
1. POLÍTICA DE COMPAÑIA E INTRODUCCIÓN 9
1.1. POLÍTICA DE COMPAÑÍA 9
1.2. INTRODUCCIÓN 9
2. ANEXO 13 DE OACI - INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES 11
2.1. DEFINICIONES 11
2.1.1. Accidente 11
2.1.2. Incidente 12
2.1.3. Incidente grave 12
2.1.4. Lesión grave 12
2.1.5. Lesión mortal 12
2.2. INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES 12
2.2.1. Obligación de investigar 12
2.2.2. Responsabilidad de instituir y realizar la investigación 13
2.2.3. Derecho a participar en la investigación 13
2.2.4. Derechos del Explotador 13
2.2.5. Organismo encargado de la Investigación Oficial 13
3. LEGISLACIONES NACIONALES 16
3.1. ESPAÑA 16
3.1.1. Gestión del accidente 16
3.1.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos 16
3.1.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos 16
3.2. REINO UNIDO 16
3.2.1. Gestión del accidente 16
3.2.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos 16
3.2.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos 16
4. NIVEL DE RESPUESTA ANTE UNA EMERGENCIA AÉREA 17
4.1. DEFINICIONES 17
4.1.1. Emergencia aérea 17
4.1.2. Accidente aéreo 17
4.2. NIVELES DE RESPUESTA 17
4.2.1. Nivel 1: Accidente Catastrófico 17
4.2.2. Nivel 2: Accidente o Incidente Grave 18
4.2.3. Nivel 3: Interferencia Ilícita 18

4.2.4. Nivel 4: Accidente sufrido por otras compañías (Participada, Código Compartido, etc) 18
5. ACCIDENTE CATASTRÓFICO 19
5.1. DEFINICIÓN 19
5.2. NOTIFICACIÓN DE ACCIDENTES 19
5.2.1. Procedimiento de la Escala 19
5.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES 20
6. ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE 21
7. ACTOS ILÍCITOS 22
7.1. AMENAZA DE EXPLOSIVO A BORDO 22
7.1.1. Introducción 22
7.1.2. Recepción del aviso 22
7.1.3. Niveles de alerta 23
7.2. APODERAMIENTO ILÍCITO DE AERONAVE 23
7.2.1. Introducción 23
7.2.2. Recepción del aviso 23
7.2.3. Respuesta de las Autoridades del Aeropuerto 24
8. ACCIDENTES OTRAS COMPAÑÍAS (PARTICIPADAS, CÓDIGO COMPARTIDO, ETC.) 25
9. CENTRO DE CONTROL DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS 26
9.1. GENERALIDADES 26
9.2. DOTACIÓN 26
9.2.1. Comunicaciones 26
9.2.2. Material informático 26
9.2.3. Material de Oficina 26
9.2.4. Varios 26
9.3. SITUACIÓN 26
10. COMITÉ DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS 27
10.1. DEFINICIÓN 27
10.2. COMPOSICIÓN 27
10.2.1. Áreas funcionales: 27
10.3. FUNCIONES PRINCIPALES 27
10.3.1. Presidente del "Comité de Emergencia " 27
10.3.2. Coordinador Central 28
10.3.3. Coordinador de Relaciones Públicas 28
10.3.4. Coordinador de Familiares 28
10.3.5. Coordinador de Gestión de Riesgos 28
10.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL COMITÉ 28
10.4.1. Presidente 28
10.4.2. Vocales 29
11. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN 30
11.1. DEFINICIÓN 30
11.2. COMPOSICIÓN 30
11.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES 30
11.3.1. Jefe Equipo de Investigación 30
11.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN 31
11.4.1. Jefe de Equipo 31
11.4.2. Coordinadores 31

IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 4 22/07/96

12. EQUIPO AUXILIAR (COORDINADORES BIENESTAR SOCIAL) 32
12.1. DEFINICIÓN 32
12.2. COMPOSICIÓN 32
12.2.1. Tripulación 32
12.2.2. Pasajeros 32
12.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES 32
13. CENTRO LOCAL DE INFORMACIÓN Y CENTROS LOCALES DE ATENCIÓN AL PASAJERO 33
14. PROCEDIMIENTOS PARA RECLAMACIONES 34
15. RELACIONES PÚBLICAS Y ACTUACIONES ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN 35
16. CUIDADOS Y TRATAMIENTOS POST-TRAUMA 36
17. RESPONSABILIDADES ÁREAS FUNCIONALES 37
17.1. AEROPUERTOS 37
17.2. ASESORÍA JURÍDICA 37
17.3. FINANCIERA 37
17.4. GABINETE DE PRENSA 37
17.5. MATERIAL 37
17.6. OFICINA DE SEGURIDAD 38
17.7. OPERACIONES 38
17.8. SERVICIO MÉDICO 39
17.9. SISTEMAS 39
18. FICHAS DE ACTUACIÓN: JEFATURA DE DÍA 42
18.1. DETERMINAR NIVEL DE RESPUESTA APLICABLE 42
18.2. ACCIONES NIVEL 1- ACCIDENTE CATASTRÓFICO - 43
18.3. ACCIONES NIVEL 2 - ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE - 44
18.4. ACCIONES NIVEL 3 - ACTOS ILÍCITOS - 45
18.4.1. Amenaza explosivo a bordo 45
18.4.2. Alerta Roja 46
18.4.3. Alerta Ámbar 47
18.5. ANEXO I: LISTADO CONTACTOS 48
18.5.1. Miembros del Comité de Emergencias Aeronáuticas 48
18.5.2. Miembros Equipo de Investigación 49
18.5.3. DO/Seguridad de Vuelo 50
18.5.4. Autoridades 51
18.5.5. Embajadas y Consulados 52
18.6. ANEXO 2: ACCIONES INICIALES ÁREA OPERACIONES 53
18.7. ANEXO 3: ACCIONES INICIALES ÁREA MATERIAL 54
18.8. ANEXO 4: ACCIONES INICIALES ÁREA COMERCIAL 55
19. FORMATOS Y MODELOS IMPRESOS 56
19.1. REGISTRO CRONOLÓGICO DE ACCIDENTE 56
19.2. COMUNICADO INICIAL DE PRENSA 56
19.2.1. Español 56
19.2.2. Inglés 56
19.3. CARTAS Y TELEGRAMAS DE CONDOLENCIA 56

Anexo 2. Modelos sobre publicaciones en redes sociales para utilizar a la hora de gestionar una crisis.

En este segundo anexo, encontramos unos ejemplos modificables sobre comunicados que puede lanzar la aerolínea a la hora de informar en los primeros momentos tras el estallido de la crisis.

Fuente: IATA (2018)

IATA

8. Sample Social Media posts and Crisis Statements

8.1 First tweet – Aircraft accident

#(flight number)alert. We are investigating reports of an incident involving flight xxx (origin) to (destination). More information shortly".

8.2 Second tweet – Aircraft accident

#(flight number)alert. (Airline) regrets to confirm flight xxx (origin) to (destination) involved in an accident at (location). Response teams mobilized. More information to follow".

8.3 Third tweet – Aircraft accident

#(flight number)alert. Media Statement 1 – (flight number) accident. Released at (time, date). (Link to statement published on company website)

8.4 Statement #1 – Aircraft accident

XXX bulletin #1 Issued at (time), (date)

ACCIDENT TO XXX FLIGHT XXXXX:

(Airline) regrets to confirm that flight (number) from (origin) to (destination) has been involved in an accident at/near (location). The aircraft was a (aircraft type)

At this time, search and rescue operations are in progress. It is believed that there were (number) passengers and (number) crew on board the flight, but we are currently confirming the details of the passenger manifest.

(Airline) has established/is working to establish a passenger information center, and a toll-free number is available/will be available shortly for family or friends of those who may have been on board the aircraft.

The toll-free number (if available) is: (give number). For those calling from outside (country), please call (give international country code or alternative numbers).

Updated information will also be posted on the XXX website and on Twitter at @(airline name) #(flightnumber).

Note to Editors: We ask that members of the news media do not call the XXX Telephone Enquiry Center, as this line is reserved for family members seeking information about those who may have been on board. Please direct your calls to XXX' media hotline, (give number).

8.5 Second statement – Aircraft accident

XXX bulletin #2

Issued at (time), (date)

ACCIDENT TO (AIRLINE) FLIGHT XXXXX:

(Airline) can now provide further details on the accident to flight (number) from (origin) to (destination) earlier today.

The accident occurred at/near (location) at (time) while the aircraft was (phase of flight). The aircraft was a (aircraft type)

We deeply regret to confirm that there are a number of fatalities among those on board, although we do not have further details. Search and rescue operations are still in progress, and we will release additional information as soon as it becomes available.

(Airline) Chief Executive XXX said: "Everyone at (airline) is deeply shocked and saddened by this tragic accident and our thoughts and prayers are with the families and friends of our passengers and colleagues on board the flight (number)".

It is believed that there were (number) passengers and (number) crew on board the flight, but we are currently confirming the details of the passenger manifest. (Airline) has established/is working to establish a passenger information center, and a toll-free number is available/will be available shortly for family or friends of those who may have been on board the aircraft.

The toll-free number (if available) is: (give number). For those calling from outside (country), please call (give international country code or alternative numbers).

Updated information will also be posted on the (Airline) website: (give address) and on Twitter at @airlinename #flightnumber

Note to Editors: We ask that members of the news media do not call the XXX Telephone Enquiry Center, as this line is reserved for family members seeking information about those who may have been on board. Please direct your calls to XXX' media hotline, (give number).