

EL ACCIDENTE AÉREO DE SPANAIR Y LA GESTIÓN DE CRISIS

José Vicente García Santamaría¹

Resumen

El accidente del avión MD-82 de la compañía *Spanair*, que ocurrió el 20 de agosto de 2008 en el aeropuerto de Barajas (Madrid), generó una profunda crisis en esta línea aérea y en su matriz, la sueca *SAS*, y puso también en entredicho la fiabilidad del modelo MD-82 de la firma *Boeing* que ya había sufrido percances similares. *Spanair* tuvo que hacer frente así a una concatenación de hechos desafortunados, que se saldó con la muerte de 154 pasajeros, y una grave pérdida reputacional para esta compañía.

En este contexto de crisis, agravado también porque los expertos y las diferentes Comisiones de Investigación fueron incapaces de ofrecer hipótesis plausibles y conclusiones fiables sobre las causas del accidente, se generaron igualmente bastantes “ruidos informativos” en los que se vieron implicados diferentes medios de comunicación, pero también una pléyade de agencias de comunicación, *lobbistas*, bufetes de abogados o asociaciones de diferente índole.

Precisamente, la descripción y análisis de estos “ruidos”, y el manejo de esta crisis por parte de la compañía *Spanair*, aunque también de diferentes instancias de la Administración central española, es el objeto de este artículo.

Palabras clave

Comunicación de crisis, accidentes aéreos y comunicación de crisis, ruidos informativos, accidente de *Spanair* Barajas.

Abstract

The *Spanair* McDonnell Douglas plane crash, which took place the 20 August 2008 at Barajas Airport caused a deep crisis into the firm which owns *Spanair*, *SAS*, as well as in the same airline company. Both had to deal with an unpredicted crisis from the moment it was published the death of 154 passengers, and the concatenation of some unfortunate events, which were unable to clarify by the different investigation committees, established for the incident.

Precisely, the description and analysis of these events, the public treatment that this crisis had into the air company, and finally how it was driven by the government authorities, is the object of this paper.

Keywords

Crisis Communication, informational noise, Aircraft disaster communication, *Spanair* plane crash.

1. Introducción

La estrategia de comunicación desarrollada por la compañía *Spanair* para minimizar los riesgos sufridos tras el accidente del MD-82 en Barajas (Madrid), ha puesto al descubierto, como pocos sucesos, la fragilidad y las dificultades en la aplicación de técnicas de “comunicación de crisis”. O lo que es lo mismo, la escasa efectividad de muchas empresas en la gestión de conflictos (*issues management*) cuando se encuentran en una situación de enorme presión mediática y carecen además de experiencias anteriores que les sirvan de referencia. La industria aeronáutica tiene mucho que enseñar, en este sentido, a los *managers* de otros sectores industriales dado que la mayoría de accidentes aéreos concitan la atención de la industria, el Gobierno, los *media* y el público (Weick, 1990). De ahí también que si los responsables de comunicación de estas compañías desean entender la crisis derivada de una catástrofe aérea y las implicaciones que conlleva deban observar también el cuadro entero de la situación, y no solamente partes aisladas del mismo (Ray, 1999, p. 8-10).

Por otra parte, es sintomático también ese *gap* que separa, por un lado, la “protocolización” de una crisis, de la gestión de comunicación que debe desarrollarse en el momento de producirse un grave suceso. En ese “momento de la verdad”, cuando las instituciones afectadas están sujetas a todo tipo de contingencias, y también a la intervención de numerosas fuerzas que impiden crear y llevar la propia agenda, es cuando realmente podemos valorar la calidad de los equipos de comunicación y la bondad de sus estrategias de comunicación.

2. El contexto

Una crisis es casi siempre algo impredecible, y puede producirse en cualquier empresa o institución, aunque ciertos sectores de actividad (energía, medio ambiente, compañías aéreas y de transporte...) sean más proclives a padecerlas. De ahí que este tipo de situaciones estén contempladas en la estrategia de comunicación de muchas entidades por cuanto pueden afectar a la imagen de marca de la empresa, a su buena reputación y a su negocio (Villafañe, 1993). Es decir, la empresa diseña una serie de medidas preventivas, con diferentes escenarios, y realiza simulaciones de crisis, definiendo los roles y funciones de la alta dirección (Etkin, 2008, p. 86). Pero lo malo de una crisis es siempre la velocidad con la que se transmite y la intensidad con la que se produce (Sánchez Calero, 2006, p. 56). Y para poder responder con prontitud y diligencia ante

un hecho inesperado, en el que la capacidad de reacción de la empresa se coarta, es absolutamente necesario haber redactado previamente un Plan de Comunicación específico que contemple todos los *issues* de comunicación y las posibles variantes que puedan presentarse (Elizalde, 2004).

Por otra parte, y desde el mismo momento en que se produce una crisis, entra en escena lo que la experta francesa, Véronique Sartre, denomina una “situación de stress” (Sartre, 2003, p. 29), fruto de una extrema presión mediática. En esos momentos, la demanda de información es continua, puesto que los reporteros presentes en el lugar de los hechos demandan imperiosamente respuestas que puedan arrojar alguna luz sobre el suceso, y deben conseguir rápidamente declaraciones de fuentes primarias y secundarias para enviar a sus redacciones. Gestionar ese desafío es ante todo saber manejar ese estado de urgencia que se ha creado, y en el que los periodistas demandan información en “caliente” (Westphalen y Libaert, 2008, p.62). En este sentido, las primeras 24 horas suelen ser cruciales para responder, aclarar dudas, emitir comunicados de prensa y proporcionar información a la comunidad (Strother, 2002).

La *mediatización* del suceso otorga además la palabra a otros actores diferentes a la propia compañía (poderes públicos, víctimas y familiares, expertos, empleados...). Ante esta multitud de opiniones y la confrontación de las diferentes partes en litigio, la empresa tiene grandes dificultades para hacerse entender, y ocupar, por tanto, su propio terreno mediático. Si a ello le añadimos que las fuentes de información sobre el riesgo suelen ser “críticas”, puesto que muchas de las investigaciones realizadas sobre crisis indican que el Estado y las empresas son considerados menos creíbles que instituciones de carácter independiente (Rey y Bartolí, 2008, p. 73), podemos considerar la complejidad de todo este escenario.

3. Metodología

Metodológicamente, partimos en primer lugar del modelo teórico de ciclo de vida de la crisis (*crisis life-cycle theoretical model*), que ayuda a conseguir una mejor comprensión y predicción de los cambios y tendencias de la cobertura de los *media* durante un conflicto. Este modelo tan expandido proporciona también un marco idóneo para identificar y comprender el conjunto multidimensional y dinámico de relaciones que tienen lugar durante el ciclo de vida de la crisis en entornos cambiantes y difíciles

de gestionar (Barton, 1993, Fink, 1986, González-Herrero y Pratt, 1996, Horsley y Barker, 2002, Marra, 1992 y 1998).

En cuanto a la metodología cualitativa que hemos seguido para elaborar este artículo, hemos realizado un análisis de contenido, efectuando un seguimiento de las noticias en los principales diarios españoles a lo largo de los años 2008 y 2009.² También en los informativos de las cuatro grandes cadenas de radio (*Ser, Cope, Onda Cero y RNE*) durante los cuatro meses siguientes al accidente, así como en los informativos de las televisiones generalistas (*TVE, Telecinco, Antena 3, Cuatro y La Sexta*) durante ese mismo período de tiempo.³ El objetivo era que este análisis nos permitiera (León Gross, 2008), determinar las voces presentes y ausentes, e identificar también qué voces asumieron el discurso sobre el accidente, así como el nivel de transparencia, contraste y pluralidad existente en este proceso. El seguimiento del accidente finalizó el 23 de diciembre de 2009, fecha en que la *Comisión de Investigación* dio por concluido su informe. De esta segunda etapa solamente se realizó un seguimiento en los diarios de referencia, manejando alrededor de 45 informaciones, en su mayor parte, noticias y crónicas.

Por lo que se refiere a la metodología cualitativa seguida y a las variables estudiadas, hemos partido de dos categorías: 1) las hipótesis manejadas en el accidente y su traducción en las informaciones de los media, y 2) el manejo de la situación de crisis y la creación de diferentes “ruidos” informativos.

En la primera de estas categorías, detectamos las siguientes variables: errores humanos de la tripulación del MD-82 o del personal de mantenimiento de la compañía *Spanair*, fallos técnicos achacables al fabricante y causas de carácter accidental (viento, aves...), despliegue de *flats* del avión, o sobrecarga del aparato.

En la segunda de estas categorías, comunicación de crisis y “ruidos” informativos, contemplamos principalmente las ruedas de prensa celebradas por la compañía SAS, accionista mayoritario de *Spanair*; las ruedas de prensa conjuntas de autoridades locales, autonómicas y del gobierno central y las convocatorias de la *Comisión de Víctimas*. Y por lo que se refiere a la creación de “ruidos informativos” se han tenido en cuenta los editoriales y el análisis de los mismos en diferentes ediciones de *El Mundo*, *El País* y *El Periódico*.

Del mismo modo, y durante los treinta días posteriores al accidente analizamos los comunicados emitidos a través de la web de la compañía.

Finalmente, hemos creído pertinente, a la vista de este análisis, detallar los diez grandes errores de comunicación, cometidos a nuestro juicio por *Spanair*, y establecer también un análisis comparativo entre dos situaciones de crisis, desarrolladas en sectores y contextos diferentes: el intento de control por parte de *Sacyr* del banco *BBVA*, y el accidente del MD-82 de *Spanair*, observando las diferencias profundas en la gestión de ambas crisis. El objetivo de esta comparación es demostrar cómo, a pesar de cierta intervención gubernamental en el conflicto *Sacyr-BBVA*, este banco pudo manejar la agenda de los *media*, mientras que en un desastre aéreo, que interesa a toda la población, y en el que la intervención del Ejecutivo es muy directa, resulta casi imposible pilotar esta agenda.

4. La gestión de los issues

La gestión de conflictos o el *issues management* (Fita, 2004) implica a una cantidad enorme de empresas con actividades que puedan comportar graves riesgos. Pero como indica Theaker (2008, p. 126), la mayor parte de estas corporaciones no tratan estos *issues* de manera efectiva.

Nos encontramos, por tanto, con un problema nada baladí. A pesar del buen trabajo previo que desarrolle el departamento de comunicación, detectando previamente puntos débiles, realizando simulacros en escenarios de crisis o redactando de manera impecable un Manual de Crisis que se integre a la perfección en el Plan de Comunicación, la realidad en el momento de los hechos puede llegar a desbordar la mejor previsión (Mitroff, 2001). Es esa situación de estrés a la que se ve sometida la compañía y la intervención de otras fuerzas, con sus propios gabinetes y estrategias de comunicación, la que modifica sustancialmente los contornos de un conflicto. Y si además –lo veremos en el caso de *Sacyr-BBVA*– no existe una experiencia anterior⁴, que la convierta en un “dejá-vu”, se carece de esa cultura de crisis que supone un enorme aprendizaje para cualquier institución.

La catástrofe de Barajas arrojaba además las siguientes variables:

- Elevado número de muertos en el accidente: 154.
- Sumario judicial y creación de comisiones de investigación.

- Indemnizaciones multimillonarias a los supervivientes y a los familiares de las personas muertas en el accidente, así como a la propia compañía *Spanair*, propietaria del aparato.
- Implicación de diferentes autoridades de la Administración central y del gestor aeroportuario AENA.
- Sombras de sospecha sobre el fabricante del aparato, la compañía *McDonnell Douglas*, con antecedentes sin esclarecer de accidentes similares en el mismo modelo de avión, MD-82.
- Un juego intenso de intereses, en el que participaban equipos de abogados, agencias de comunicación, *lobbistas*, políticos, medios de comunicación, e incluso firmas de abogados estadounidenses⁵, tildadas de “carroñeros” por *El Periódico de Catalunya* (5/9/2008)

5. Los “ruidos informativos”

En este apartado de “ruido” incluimos las “distorsiones informativas”, referidas a la transmisión de información (rumores) mediante canales no oficiales (Del Pozo, 2004); pero también -como señalaba Quesada (2007)- a todas aquellas “intoxicaciones informativas” que actúan como cortinas de humo, intentando desviar la atención sobre los elementos de culpabilidad con el objeto de dejar a salvo los intereses de una compañía. En estos casos, la tarea de los medios de comunicación se vuelve muy compleja, puesto que estas “distorsiones” pueden impedir la aclaración de una catástrofe. El motivo es claro: su objetivo es propiciar líneas de investigación diferentes a las que puedan causarle un perjuicio a sus clientes o patrocinados, tratando así de acomodar o reconducir esta investigación hacia los intereses de sus clientes. En otras palabras, estas “intoxicaciones” tratan de influir en la agenda de los medios, reconduciendo el relato en función de sus intereses, y eligiendo los “expertos” o aquellos testimonios más proclives a sus tesis (García Santamaría, 2010).

En una situación de crisis, en la que existe un grave perjuicio para las personas o para la comunidad, es clave la gestión que se desarrolle durante las primeras horas posteriores a la aparición del conflicto; es decir las acciones que desarrolle el departamento de comunicación deben producirse en el mismo momento en el que se manifiesta el acontecimiento (Barquero y Barquero, 2010, p. 51). Esos primeros momentos son tan decisivos a veces, que un manejo deficiente de la comunicación puede provocar

“ruidos” de tal calibre que estén presentes a lo largo de muchos meses o de todo el proceso. En el caso de *Spanair*, y aunque la compañía había contratado la gestión de la crisis con una empresa norteamericana, especializada en catástrofes aéreas, lo cierto es que, tanto en opinión del Gobierno como de las familias afectadas, se tardaron bastantes horas en proporcionar una lista de pasajeros. Al mismo tiempo, más de veinte mil llamadas colapsaron los números de atención telefónica puestos en marcha por la línea aérea.⁶

De la misma manera, el Ejecutivo, y, a diferencia de los atentados terroristas del 11-M de 2004 en Madrid (Vara et al, 2006), trató de ajustarse desde un primer momento a los parámetros básicos de actuación de las instituciones en un contexto de crisis, todo lo contrario que en el 11-M.

Por otra parte, en una catástrofe aérea los “ruidos informativos” se prolongan durante un período dilatado de tiempo, aunque siempre siguiendo las siguientes fases estándar:

- a) Hipótesis iniciales: verificación y descarte de parte de ellas.
- b) Goteo de noticias, aventurando diferentes hipótesis, en las que suelen aparecer “conclusiones parciales” de manera concurrente.
- c) Conclusión de la investigación por parte de La *Comisión de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación Civil* (CIAIAC). Un período de tiempo que no suele ser superior a un año, aunque en muchos casos, este período puede prolongarse durante meses.

El hecho de que se abra un sumario y que la causa pueda ser vista en más de un país (España y Estados Unidos), y que las partes cuestionadas puedan ser condenadas al pago de indemnizaciones multimillonarias; o bien, alguna de ellas exonerada de este pago, es razón suficiente para la creación de diferentes “ruidos”. Como subrayaba Camino Marcet (1997, p. 98), es válido aquí el axioma de que las técnicas de desinformación florecen fundamentalmente en aquellas situaciones en las que se plantean conflictos, sean de la naturaleza que sean.

Elementos fundamentales de esta distorsión fueron, como se deduce del análisis de las informaciones efectuadas entre la fecha del accidente, agosto 2008 y el mes de diciembre de 2008, algunos gabinetes de comunicación oficiales y los *lobbistas* que trabajaban para alguna de las compañías implicadas. Todo ello coincide con el estudio

efectuado por el *Llibre Blanc* (2004) del *Colegio de Periodistas de Cataluña*, en el que se apunta a los poderes públicos, grupos políticos, gabinetes de comunicación y *lobbies* como los actores que mayor protagonismo gozan en estos asuntos.

En muchos casos, que, a continuación, vamos a analizar, la “desinformación” floreció no solamente porque el sensacionalismo domine prácticamente todos los medios (Otte, 2010, p. 37), sino también por la defensa que sostuvieron algunos *media*, casi a ultranza, de la empresa fabricante del aparato, *Boeing*, frente a la propietaria del mismo, *Spanair*.

“Desinformación” fue, por ejemplo, la transformación de los tertulianos de los info-shows de la cadena *Telecinco* en expertos opinólogos del accidente, al poco de conocerse la noticia del desastre. La información televisiva es ya una “commoditie” de tal calibre que, aún en casos excepcionales, puede ser manejada e interpretada por profesionales muy alejados de cualquier deontología periodística. La “ficcionalización” del accidente por parte del programa de la televisión argentina “Todo Noticias”, difundido el 27 de agosto de 2008, fue otro de los casos claros de confusión. La reproducción de un diálogo inexistente, proveniente de una conversación falsa entre los pilotos del avión, en los instantes previos al accidente, tomó incluso carta de realidad en más de una emisora de radio (cadena SER) y en algunos periódicos.

Desinformación y mala praxis informativa resultaron también las filtraciones de las grabaciones de la conversación entre el responsable de operaciones de la compañía aérea y el jefe de operaciones de Madrid, que el responsable de comunicación del Ministerio de Fomento facilitó personalmente a las cadenas de televisión.

En cuanto a las líneas de investigación propiciadas por los grandes diarios nacionales, defendiendo posturas contrapuestas, cabe destacar las informaciones (noticias, crónicas, reportajes y editoriales) publicados en los diarios *El País*, *El Mundo* y *El Periódico de Catalunya*.

El diario *El País* atribuyó los fallos producidos en el despegue del avión MD-82, a errores que ya se habían detectado en el año 1987 en Detroit, en el año 2005 en Indonesia, y más recientemente en el aeropuerto de Lanzarote (2007). Todos ellos atribuibles a la compañía fabricante del aparato (*McDonnell Douglas*). Por el contrario, *El Periódico*, que siempre dispuso de información de primera mano, mantuvo la tesis de

la causa de la catástrofe había sido un “fallo humano” y acusaba a *Spanair* de “desoír” el manual de uso de *Boeing* (17 septiembre 2009).

Por su parte, *El Mundo*, señaló desde mucho antes de que se hiciese público el informe de la Comisión de Investigación, que la reparación de la avería en el MD-82 había incumplido las normas de *Boeing*. Las causas eran achacables al “caos operativo de una empresa” (17 octubre 2008) y/o a la “distracción humana” (24 Octubre 2008). Además, tanto *El País* como *El Periódico* consiguieron o les fue facilitado el vídeo del accidente (18 septiembre 2008), e incluso *El Periódico* tuvo acceso dos días antes de su publicación oficial, al borrador de la Comisión de Investigación.

Es decir, en todo este proceso se consiguieron exclusivas por lo que se denominan “métodos habituales del periodismo”, y otras, fueron “filtradas” en exclusiva por fuentes oficiales. Cabe recordar que el diario *El País* mostró en exclusiva imágenes del MD-82 accidentado. Y ante el enorme revuelo que tuvo lugar en instancias políticas, el autor de la información, el periodista Francisco Mercado, se vio casi obligado a publicar un artículo titulado “*Periodismo y filtraciones*” (*El País*, 21/09/08) para desmentir que hubiese sido una filtración interesada, e incluso llegó a apuntar la metodología seguida para hacerse con este documento.

6. La gestión de la comunicación

A continuación, analizaremos los principales elementos de comunicación desarrollados por *Spanair* en su relación con los *media* y en la gestión de la crisis. Nos centraremos en los aspectos más importantes de esta gestión para inferir después los errores más graves que cometió esta compañía en la gestión de su comunicación.

6.1. La elección de los Portavoces

La elección del portavoz o de los portavoces más adecuados (Mitroff, 1996) en estas situaciones es uno de los aspectos más importantes que se plantean en cualquier plan de comunicación de crisis. Se supone además que, de manera periódica, las personas designadas para este papel son sometidas a un entrenamiento dentro de la propia empresa o en consultoras expertas en comparencias públicas. Sabido es también que, en estas situaciones, suele producirse una disyuntiva difícil de resolver: ¿debemos contar con un único portavoz, al menos durante la fase más dura del proceso, o es mejor disponer de varios portavoces, especializados en temáticas diferentes (finanzas,

fiscalidad, asesoría jurídica, seguridad...), a los que se pueda utilizar en cualquier momento?

La experiencia del caso *Sacyr-BBVA* demuestra que el banco *BBVA* solamente utilizó a un portavoz durante la fase más dura de la crisis: el director de comunicación; mientras que *Spanair*, decidió que su director comercial presidiese su primera rueda de prensa, y después el Presidente de *SAS* y altos directivos compareciesen en las siguientes.

El peligro de utilizar diferentes portavoces es que éstos puedan incurrir en alguna contradicción, tanto en sus versiones sobre los hechos como en los datos aportados. La dificultad de utilizar un solo portavoz, que no sea además la máxima autoridad de la empresa, puede dar lugar también a que sea incapaz de responder a algunas de las preguntas planteadas, bien sea por su desconocimiento del tema o por no disponer de las necesarias atribuciones para hablar en nombre de la empresa. Es buena aquí la máxima (Fita, 1999 y Molero, 2002) de que los portavoces sólo deben proporcionar información, cifras o cualquier dato que sea previamente verificado y se ajuste a la verdad.

En algunos casos, sucede también que nos encontramos con la figura de lo que podríamos denominar “portavoces espontáneos” o “portavoces circunstanciales”. Es frecuente en grandes catástrofes como el 11-M o el accidente de *Spanair* de 2008, que algunos mandos de las brigadas intervinientes en el desastre (bomberos, protección civil, *Samur*...) dejándose llevar por la emoción de lo vivido expresen opiniones que, en poco ayudan a esclarecer los hechos o a calmar los ánimos.

La situación puede complicarse también cuando intervienen otros “voceros”, pertenecientes a los Gabinetes de Comunicación de organismos oficiales afectados por el accidente, caso de AENA o del Ministerio de Fomento. Por ejemplo, en el accidente de *Spanair*, este Ministerio demostró un deficiente manejo de la crisis. Su director de comunicación facilitó personalmente a las cadenas de televisión la grabación de la conversación entre el responsable de operaciones de *Spanair* y el jefe de operaciones de Madrid. Y, ante las críticas provenientes de diferentes medios de comunicación, se vio obligado a reconocer que había sido el responsable de la distribución de estas informaciones. En consecuencia, pudo haber cometido un posible delito de encubrimiento y revelación de secretos, tipificado en España con penas de dos a cinco

años de prisión. Un hecho que también nos demuestra, y es una de las enseñanzas de esta crisis, que se han puesto límites claros a la difusión de informaciones oficiales.

6.2. Las conferencias de prensa

Aunque algunos análisis teóricos han reforzado la idea de que utilizando estrategias proactivas, los responsables de comunicación pueden mejorar la cobertura que los *media* otorguen a la crisis (Howell y Miller, 2006), este caso nos sugiere que esa “proactividad” debe ir acompañada de un fuerte valor añadido en los contenidos a comunicar.

En total, se celebraron seis ruedas de prensa, caso único en una empresa privada (española) por parte de *Spanair/SAS* y de diferentes organismos oficiales (además de la conferencia de prensa de una de las supervivientes, la canaria Beatriz Reyes). En estos actos comparecieron entre otros, el Presidente y la Vicepresidenta del Gobierno, el Presidente de la Comunidad Autónoma de Canarias, el director general de Aviación Civil, director general y Presidente de SAS y directivos de *Spanair*.

La primera de estas conferencias de prensa, realizada al día siguiente de la catástrofe, contó con la presencia del director comercial de la compañía, Sergio Allard, quien no aportó dato alguno y sembró todavía más dudas entre los periodistas allí presentes. La segunda de estas conferencias convocó a la plana mayor de *SAS/Spanair*: presidente de SAS y director general, subdirector general y director de Recursos Humanos de la filial española. Entre todos ellos, fueron incapaces de aclarar las principales dudas: causas del accidente, hipótesis de investigación más plausibles, indemnizaciones a familiares, etc.

El hecho de convocar rápidamente dos conferencias de prensa demostró la agilidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones, y sin duda fue un claro avance en relación a otros sucesos parecidos. Ahora bien, el hecho de no disponer de ningún “portavoz técnico”, y de suponer que, con solo presentarse ante la opinión pública para expresar –con cierto retraso– las condolencias de la compañía a amigos y familiares, se podrían resolver los problemas de comunicación, fue sin duda un grave error de apreciación. La empatía con las víctimas y sus allegados, y también con los líderes de opinión y la opinión pública en general, se consigue también ofreciendo explicaciones que respondan a criterios de la mayor transparencia. En palabras de Capriotti (2005,

p.183), en los dos niveles de realidad que posee una crisis, en uno se encuentra lo que efectivamente ha sucedido y en el otro, lo que la gente cree que ha sucedido.

Peor si cabe, fue la conferencia de prensa que ofrecieron en Barajas al día siguiente del accidente cuatro ministros del Gobierno y un representante de la Comunidad de Madrid ante más de cien informadores de diferentes países. Las personalidades allí presentes se limitaron a leer un texto, que apenas aportaba novedad alguna, y, a continuación, se levantaron de la mesa, sin dejar que les fuera formulada pregunta alguna. Con respecto al 11-M, el Ejecutivo español actuó esta vez con mayor celeridad y tuvieron el buen ánimo de comparecer ante los *media*; pero esta práctica de eso que se denomina “periodismo declarativo”, heredera de las elecciones generales de 2008, e importada de las prácticas de algunos gabinetes de comunicación empresariales, dejó un vacío importante entre los medios convocados al evento.

6.3. La comunicación online

En este contexto de crisis, el papel de la comunicación online puede resultar un elemento vital, sobre todo en las primeras horas posteriores al accidente. La comunicación desarrollada a través de la web de la compañía, aporta en los primeros momentos dos elementos clave en cualquier catástrofe aérea: la posibilidad de demostrar “empatía” con las víctimas y familiares, y también de aportar la información fundamental para un mejor conocimiento de los hechos. Ese fue el caso, por ejemplo, de las empresas *United Airlines* y *American Airlines* tras los ataques terroristas del 11 de Septiembre (Greer y Moreland, 2003). Una buena utilización de su web proporcionó respuesta inmediata a estos atentados, con información puntual y mensajes de condolencia a los familiares y amigos de las víctimas, lo que generó una corriente inmediata de simpatía hacia ambas aerolíneas.

Otras experiencias, como las descritas por Taylor y Kent (2007), proporcionan, tras estudiar el papel de la comunicación online en la gestión de una crisis, una taxonomía de respuestas a estas situaciones. En opinión de estos autores, y fue algo que *Spanair* no supo desarrollar, estas respuestas pasarían primero por un adecuado trabajo previo al accidente: desde la creación de *links* a la Sala de Prensa (*Press Center* o *News Room*), visibles en la *home page*, con palabras de búsqueda y documentos y fotografías de la compañía. Y en los momentos posteriores a la catástrofe, Taylor y Kent sugieren el uso de *links* para conectar usuarios a otras *sites* relevantes, con información complementaria

o con recursos que ayudasen a mejorar la comprensión de lo sucedido, reforzando así la imagen de la empresa ante sus accionistas, clientes, familiares y víctimas.

Otras sugerencias podrían aplicarse a otro tipo de desastres (por ejemplo, un “tornado”), pero no serían de fácil traslado a un suceso tan luctuoso como el que nos ocupa. Por ejemplo, disponer de un “real-time monitoring”, capaz de seguir la crisis prácticamente en tiempo real se antoja imposible en un hecho de estas características. Y en cuanto a la utilización de recursos de vídeo y audio, salvo información estrictamente corporativa, resultaba también de difícil aplicación, puesto que el respeto a las víctimas y a sus familiares merecería una reflexión especial. Como subraya León Gross (2008, p. 49) la información del dolor cuenta todavía con un desarrollo insuficiente en la profesión periodística española.

6.4. La comunicación externa y sus diferentes estrategias

Aquellos expertos de comunicación que han vivido situaciones de crisis saben perfectamente que, en la mayor parte de los casos, solo aflora o es conocido por la opinión pública un pequeño porcentaje de los conflictos que se han desarrollado durante estos procesos.

De la misma manera, también suele pasar desapercibido para el público un elemento fundamental en toda crisis que tenga al menos dos antagonistas: la política de alianzas que se desarrolle con medios o grupos de comunicación. Cuando se produce una política de confrontación entre antagonistas, que defienden intereses opuestos, cada actor de la crisis tratará de sumar a su bando el mayor número posible de aliados para intentar decantar a su favor la batalla que suele entablarse por gozar del favor de la opinión pública y de los más relevantes líderes de opinión. En el caso que nos ocupa, *Spanair* y *SAS* fueron incapaces de tejer una sólida política de alianzas con los principales medios de comunicación. Solamente mantuvo claramente a su favor al grupo *Prisa* (*El País*, *Cadena Ser*, *Sogecable*), mientras que los grupos *Unedisa* (*El Mundo*, *Expansión*, *Veo TV*) y *Zeta* (*El Periódico*), así como la mayor parte de las televisiones defendieron tesis contrarias a esta compañía.

Otro de los elementos vitales en una estrategia de comunicación de crisis es tratar de pilotar la agenda de los medios para no ir a remolque de los acontecimientos. Una gestión extremadamente complicada, puesto que en estos conflictos las instituciones

públicas suelen tener un papel muy relevante, como se demostró con la intervención del Ministerio de Fomento y de otras instancias del Ejecutivo.

Por último, y después de más de dos años transcurridos desde que tuvo lugar el accidente, la compañía no ha sabido “cerrar” esta crisis de manera clara ni mostrar ante la opinión pública que ha extraído las enseñanzas necesarias para que sucesos como el del MD-82 no vuelvan a repetirse.

7. Las diferencias entre la gestión de la crisis de *Spanair* y la de *Sacyr-BBVA*

Hemos considerado pertinente establecer también una comparación, al menos de “estilos de comunicación”, entre la gestión de la crisis de *Spanair* con la vivida por el segundo banco español, BBVA, cuando la empresa *Sacyr-Vallehermoso*, trató de hacerse con el control de esta entidad. Aunque ambas empresas operen en sectores muy diferentes, y no cuenten con una magnitud similar, juzgamos muy interesante analizar, aunque sea someramente, una serie de variables que nos indiquen la diferencia de tratamiento entre un equipo de comunicación muy experimentado en situaciones de crisis, como ya había intuido Martínez Reverte (2002), frente a un equipo de comunicación con menor preparación (*Sacyr-Vallehermoso*).

Para ello, hemos elaborado un cuadro-resumen en el que detallamos las principales variables analizadas, que forman parte de cualquier estrategia de comunicación de crisis, y establecemos a continuación una comparación entre las políticas que se llevaron en ambos casos.

Las similitudes de actuación solo tienen que ver con el gran número de agentes intervinientes (algunos de ellos muy poderosos) en ambos casos, pero difieren sustancialmente en cuanto a las estrategias utilizadas por ambas empresas. BBVA pudo controlar, en la mayor parte de las ocasiones, la agenda de los media, utilizó un único portavoz, y logró trazar un amplio y denso mapa de alianzas, no recurriendo a los grandes *media*, sino más bien a los *micromedia* y líderes de opinión periodísticos. Por su parte, *Spanair* demostró escasa empatía con sus públicos externos, al igual que con los internos, y no dio en ningún momento la impresión de que fuera capaz de controlar el proceso, y de posicionar a su favor a líderes de opinión, empleados de la propia compañía, así como a las víctimas y sus familiares.

Diferencias entre las crisis de *Spanair* y *BBVA*

VARIABLES ANALIZADAS	SPANAIR	SACYR-BBVA
Existencia de programas preventivos de comunicación	SI	SI
Experiencia de crisis anteriores	NO	SI
Agentes intervinientes	Administración Central, Administración Autónoma y Local, Sindicatos, Empleados, Familiares de las víctimas, Lobbies, Gabinetes Comunicac.	Admon. Central, Sindicatos, Empleados, Lobbies, Agencias de comunicación
Comunicación de los hechos a los públicos externos	Ruedas de prensa y comunicados	Comunicados de prensa
Acciones de comunicación elegidas	Grandes media: Radio y TV	Preferentemente micromedia: prensa, Internet y formato de tertulias en radio
Comparecencias públicas	Seis ruedas de prensa, tanto en solitario como en compañía de otras instituciones	Ninguna rueda de prensa durante el conflicto
Actuación de Portavoces	Diferentes portavoces: director comercial, director de personal, presidente SAS	Control por un único portavoz: el director de comunicación
Herramientas de comunicación utilizadas con los afectados	RRPP para afectados/familiares, expertos y líderes de opinión proclives a la compañía.	Intranet empleados; trabajo con líderes de opinión contrarios a la intervención de Sacyr. Establecimiento de

		alianzas con grupos mediáticos.
Comportamiento de los <i>media</i> en relación al conflicto	Muy críticos, en general, con la actuación de la compañía	A excepción del Grupo Prisa, la mayor parte de los <i>media</i> se posicionó a favor de la postura de BBVA
Estados psicológicos	Escasa empatía con públicos externos	Empatía con sus “grupos de interés” y medios de comunicación
Evaluación post-crisis	Sí, con medidas de ajuste	Sí, con medidas de ajuste

8. Los diez grandes errores estratégicos de *Spanair*

Por último, vamos a exponer lo que, a nuestro juicio, y una vez examinada la estrategia de comunicación de *Spanair* y su repercusión en los medios de comunicación, fueron los diez grandes errores de comunicación cometidos por esta compañía a lo largo del proceso analizado, entre agosto de 2008 y finales del año 2009.

1. *Escasa capacidad de reacción en las primeras horas transcurridas después del accidente.* Sólo ocho horas después del suceso, y a instancias del Gobierno central, se facilitó un listado de pasajeros en la página web de *Spanair* y sin ninguna información adicional.
2. *Carencia de un “call center”* para atender de manera específica el aluvión de llamadas, más de veinte mil, durante esas primeras horas. Y no contar tampoco con una “web de emergencia” para estos casos. Carencia que se acompañó de una pobre gestión de su comunicación online.
3. *Poca empatía con los familiares de las víctimas.* Los directivos de la compañía fueron incapaces de explicar en los primeros días ni las posibles causas de la catástrofe ni tampoco las posibles indemnizaciones a las que tenían derecho tanto familiares como supervivientes.

4. *Preguntas que han quedado sin respuesta.* Dos años después de este accidente, pocas cosas se han quedado esclarecidas. En su declaración ante el Juez Instructor del caso, tres de los supervivientes exigieron saber “la verdad sobre lo que pasó, por qué pasó y qué cosas se hicieron mal para que no vuelvan a pasar”.
5. *Deficiente elección de portavoces por parte de SAS/Spanair.* Un director comercial carece del peso y el carisma necesario para dirigir la primera comparecencia ante los *media*. En ningún momento, ningún alto directivo con perfil “técnico”, se puso a disposición de los medios de comunicación para tratar de explicar o de avanzar alguna hipótesis plausible sobre el accidente.
6. *Falta de apoyo de los empleados de la compañía.* Aunque la empresa se viera inmersa en esos momentos en una etapa de reestructuración, con un clima laboral complicado, no existió ningún comunicado claro y contundente de los trabajadores de *Spanair*, cerrando filas con sus propietarios y mostrando su buena disposición y su profesionalidad.
7. *Pobre política de alianzas.* En la política de alianzas establecidas con los principales medios de comunicación sólo mantuvo claramente a su favor al grupo *Prisa*, mientras que *Unedisa*, *Zeta*, y la mayor parte de las televisiones mostraron tesis contrarias a la compañía.
8. *Ir siempre a remolque de los acontecimientos, sin pilotar la agenda de los medios.* En ningún momento, *Spanair* confeccionó o dirigió la agenda de los *media*. La intervención del gobierno central, *AENA* y el Ministerio de Fomento, con sus filtraciones, puso contra las cuerdas a la compañía, que fue siempre por detrás de lo sucedido.
9. *Estrategia de comunicación “contaminada” o marcada por las instituciones.* La compañía se vio inmersa en una estrategia de comunicación claramente marcada en los primeros momentos por el Gobierno central, que utilizó esa nueva fórmula denominada como “periodismo declarativo”, que permite presentarse ante los *media*, leer un comunicado y no someterse a continuación a ninguna pregunta de los informadores allí presentes.

10. *Incapacidad para cerrar la crisis de forma eficaz.* Después de dos años transcurridos, la compañía ha sido incapaz de “cerrar” de forma convincente esta crisis. Simplemente se ha limitado a dejar pasar el tiempo para que los hechos fueran olvidándose o difuminándose.

9. Conclusiones

La principal conclusión de este caso es que la gestión de los “issues” no fue la más adecuada. El hecho de elaborar un “Manual de Crisis” y “protocolizar” los diferentes pasos que deben seguirse en una catástrofe de esta magnitud, no supone *per se* una óptima resolución de conflictos.

En una situación de crisis es fundamental reaccionar adecuadamente en los primeros momentos, porque de esa reacción dependerá, en buena parte, el resultado final. La tardanza de que hizo gala *Spanair* en las ocho horas siguientes al accidente, la elección de portavoces o las estrategias seguidas, en las que demostró su incapacidad para hacerse con el control de la agenda de los *media*, denotan una serie de graves errores en el manejo de su comunicación. Algunos de ellos, como su incapacidad para marcar la agenda informativa, pueden ser comprensibles. Menos disculpable, sin embargo, fue su deficiente “política de alianzas” con medios de comunicación, y, sobre todo, su falta de previsión para atender las llamadas de amigos o familiares de las presuntas víctimas, y no haber contemplado la creación de una “web durmiente”, que pudiera activarse desde un primer momento, con mensajes de la compañía, listado de pasajeros y teléfonos válidos de contacto.

Y aunque parece claro, que los gabinetes de comunicación de las líneas aéreas extraen lecciones claras de cada accidente aéreo, sólo una *protocolización* más rigurosa de los conflictos que puedan surgir, un grado mayor de *simulaciones* de estados de crisis, y un *training* más certero de su Comité de Crisis, puede aportar mejoras significativas en este marco.

Si una crisis pone siempre a prueba al equipo directivo de la empresa y a su equipo de comunicación, el veredicto es claro en este caso: no estuvieron a la altura requerida.

Referencias bibliográficas

- Barquero Cabrero, J. y M. (2010). *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis*. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organisations: Managing and communicating in the heat of the chaos*. Cincinnati, Ohio
- Camino Marcet, J. M^a (1997). *Periodismo de investigación. Teoría y práctica*. Madrid, España: Síntesis.
- Capriotti (2005). "La gestión comunicativa de situaciones de crisis". En Castillo, A. (Coord.): *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. Málaga, España: Clave.
- Col-legi de Periodistes de Catalunya/Universitat Autònoma de Barcelona (2004). *Llibre blanc de la professió periodística a Catalunya*. 137 pág. Barcelona, España.
- Del Pozo Lite, M. (2004). "Comunicación interna y cultura empresarial: herramientas estratégicas en los mercados internacionales". En Fernández del Moral, J. (Coord.): *Periodismo especializado*. Barcelona, España: Ariel.
- Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Etkin, E. (2008). "El recorrido metodológico de la auditoría". En Amado Suárez, A: *Auditoría de Comunicación*. p: 61-96, Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Fink, S. (1986). "Crisis management: Planning for the inevitable". New York: *American Management Association*.
- Fita Frías, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- García Santamaría, J.V. (2010): "Crisis del periodismo de fuentes. Las prácticas del periodismo en España en el accidente de Spanair", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65.Tenerife: Universidad de La Laguna, p. 516-537. En http://www.revistalatinacs.org/10/art3/916_UC3M/38_Santamaria.html
- González-Herrero, A. y Pratt, C.B. (1996). "An integrated symmetrical model for crisis-communications management". *Journal of Public Relations Research*, 8 (2), p. 79-105.
- Greer, C. F. y Moreland, K. D. (2003). "United Airlines and American Airlines online crisis communication following the september 11 terrorist attacks". *Public Relations Review*. Vol. 29, Nov. 2003, pp. 427-441.
- Horsley, J. S. y Barker, R. T. (2002). "Toward a Synthesis Model for crisis communication in the public sector. An initial investigation". *Journal of Business and Technical Communication*. October, 2002.
- Howell, G. y Miller, R. (2006). "How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication". *Prism* 4 (1). En línea <http://praxis.massey.ac.nz/prismonlinejourn.html>.

León Gross, T. (2008). "Catástrofe aérea en Barajas: la demanda ética de una auditoría deontológica sobre el tratamiento de los medios". En *Informe Anual de la profesión periodística 2008*. Madrid, España: Asociación de la Prensa de Madrid.

Marra, F.J. (1992): *Crisis public relations: A theoretical model*. College of Journalism, Aun Arbor MI: University of Maryland.

Marra, F.J. (1998). "Crisis communication plans: poor predictors of excellent crisis public relations". *Public Relations Review*, 24 (4), p. 461-475.

Martínez Reverte, J. (2002). *Perro come perro. Guía para leer los periódicos*. Barcelona, España: Ares y Mares.

Mitroff, I.I. (1996). *Essential Guide to managing corporate crisis: A step-by-step guide*. New York: Oxford University Press.

Mitroff, I.I. (2001): *Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom.

Molero, Víctor (2002). "La comunicación empresarial en tiempos de crisis". *Cuenta y Razón*, nº 127, Oct-Nov 2002, pp: 59-64.

Otte, M. (2010). *El crash de la información*. Barcelona, España: Ariel.

Quesada Pérez, M. (2007). *Periodismo de sucesos*. Madrid, España: Síntesis.

Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management. Lessons from the Airline Industry*. Guorum Books.

Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Sánchez Calero, M^a.L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid, España: Fragua.

Sartre, V. (2003). *La communication de crise*. Paris, Francia: Les Éditions Demos.

Strother, J.B. (2002). "A contrast in responses to the unspeakable events of September 11 Airlines". *Professional Communication Conference 2002*. IPCC 2002. p. 423-436.

Taylor, M y Kent, M. (2007). "Taxonomy of mediated crisis responses". *Public Relation Review*, 33. p:140-146.

Theaker, A. (2008). *The Public Relations Handbook*. London, England: Routledge, 3^a edic.

Vara, A., Virgili, J.R., Jiménez, E. y Díaz, M. (2006). *La comunicación en situaciones de crisis: del 11-M al 14-M*. Pamplona, España: Eunsa.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la empresa*. Madrid, España: Pirámide.

Weick, K. E. (1990). "The vulnerable system: An analysis of the Tenerife Air disaster". *Journal of Management*. September, 1990. Vol. 16, nº 3, p. 571-593.

Westphalen, M-E. y Libaert, Th. (2008). *La communication externe de l'entreprise*. Paris, Francia: Dunod. 2ª edic.

¹ Profesor del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid. Es licenciado en Periodismo y Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid y doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Cuenta con una dilatada labor profesional como consultor en marketing y comunicación para importantes empresas españolas e internacionales. También ha tenido responsabilidades en comunicación empresarial (Cajas Rurales, Argentaria y BBVA). En el campo académico ha publicado en las revistas *Telos*, *Latina*, *OBS* y *Área Abierta*, y colaborado en una docena de libros colectivos, entre los que podemos destacar: *Periodismo digital en tiempos de crisis* (2009), *El productor y la producción en la industria cinematográfica* (2009), *Contracampo* (2007), *Bienvenido Mr. Marshall...50 años después* (2004), *Los nuevos cines en España* (2003), y los volúmenes correspondientes a la guerra civil, el franquismo, y la democracia (2003) de la colección del periódico *El Mundo*. Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual Facultad de Humanidades, Periodismo y Documentación. Universidad Carlos III. C/Madrid, 133. 28903 Getafe. Madrid. España. E-mail: josevicente.garcia@uc3m.es

² Nuestro análisis, ha indagado en la agenda de seis grandes diarios nacionales (*El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Vanguardia*, *El Periódico* y *La Razón*).

³ En concreto, efectuamos un seguimiento de todos los informativos de las cadenas generalistas y de las emisoras de radio de alcance nacional, emitidos entre el 20 de agosto, fecha del accidente y el 21 de diciembre de 2008. En este intervalo de tiempo, se concentraron la mayor parte de las informaciones. De esta etapa se recopilaron más de 150 informaciones (noticias, comentarios, editoriales, reportajes...) procedentes de los grandes diarios de referencia y de un muestreo de periódicos regionales de Andalucía, Canarias y Baleares.

⁴ En el caso concreto de *BBVA*, su Gabinete de Comunicación había tenido antes del caso *Sacyr*, diferentes experiencias de crisis; entre ellas la fusión *Banco de Bilbao* con *Banco de Vizcaya*, el intento de absorción por *Banesto*, y el caso de las cuentas secretas en Jersey.

⁵ Cabe destacar, en este sentido, las actuaciones de algunas firmas de abogados. Por ejemplo, el despacho de abogados *Ribbeck Law* presentó en Illinois (Estados Unidos) una demanda contra *Boeing*, representando a tres familias que perdieron a siete de sus miembros, aduciendo fallos eléctricos y en los manuales, detectados en los análisis de los 15 aviones de la serie MD-80 accidentados en los últimos años. Del mismo modo, las firmas *The Gallagher Law Firm* y *Mathews&Associates*, con sedes en Houston y Nueva York, se sumaron a las demandas de la catástrofe.

⁶ *Spanair* y sus expertos habían extraído algunas enseñanzas de la explosión en vuelo (17 de Julio de 1996) de un *Boeing 747* de la *TWA*, en Long Island, en el que habían muerto 230 personas. En esa ocasión, el presidente de la compañía tardó nada menos que trece horas en abandonar Londres para dirigirse al lugar del accidente, sin haber expresado previamente sus condolencias a los familiares de las víctimas.