

Treball de Fi de Grau

Títol

Comunicació de crisis en el sector aeronàutic:
estudi del cas Germanwings i altres accidents per
l'elaboració d'una guia pràctica

Autoria

Aina Amelie Anglada Goeller

Professorat tutor

Marta Portalés Oliva

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Comunicació de crisi en el sector aeronàutic: estudi del cas Germanwings i altres accidents per l'elaboració d'una guia pràctica			
Castellà:	Comunicación de crisis en el sector aeronáutico: estudio del caso Germanwings y otros accidentes para la elaboración de una guía práctica			
Anglès:	Crisis communication in the aviation sector: study of the Germanwings case and other accidents for the development of a practical guide			
Autoria:	Aina Amelie Anglada Goeller			
Professorat tutor:	Marta Portalés Oliva			
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació de crisi, accidents aèris, Germanwings, gestió comunicativa, xarxes socials, mitjans de comunicació
Castellà:	Comunicación de crisis, accidentes aéreos, Germanwings, gestión comunicativa, redes sociales, medios de comunicación
Anglès:	Crisis communication, air accidents, Germanwings, communicative management, social media, media

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present treball analitza la comunicació de crisi en el sector aeronàutic a partir de l'estudi del cas del vol 9525 de Germanwings l'any 2015, provocat intencionadament pel copilot. S'examina la resposta comunicativa de l'aerolínia, el paper dels mitjans de comunicació i de les xarxes socials, així com l'impacte generat en els diferents grups d'interès involucrats. A partir d'aquesta anàlisi, es proposa una guia de bones pràctiques en comunicació, construïda a partir de la comparació d'altres casos aeris on la resposta comunicativa ha estat menys encertada, amb l'objectiu d'extreure aprenentatges útils per a futures crisis dins d'aquest sector.
Castellà:	El presente trabajo analiza la comunicación de crisis en el sector aeronáutico a partir del estudio del caso del vuelo 9525 de Germanwings en 2015, provocado intencionadamente por el copiloto. Se examina la respuesta comunicativa de la aerolínea, el papel de los medios de comunicación y de las redes sociales, así como el impacto generado en los diferentes grupos de interés involucrados. A partir de este análisis, se propone una guía de buenas prácticas en comunicación, construida a partir de la comparación otros casos aéreos donde la respuesta comunicativa ha sido menos acertada, con el objetivo de extraer aprendizajes útiles para futuras crisis dentro de este sector.
Anglès:	This paper analyzes crisis communication in the aviation sector through a case study of Germanwings Flight 9525, which was deliberately caused by the co-pilot in 2015. The study examines the airline's communicative response, the role of the media and social networks, as well as the impact on the various stakeholders involved. Based on this analysis, the paper proposes a guide of best practices in crisis communication, developed through the comparison with other air accidents where the communicative response was less effective, with the aim of drawing useful lessons for future crises in this sector.

COMUNICACIÓ DE CRISIS EN EL SECTOR AERONÀUTIC

ESTUDI DEL CAS GERMANWINGS I ALTRES ACCIDENTS
PER L'ELABORACIÓ D'UNA GUIA PRÀCTICA



germanwings 

Vull agrair a la meva família, per ser el meu suport incondicional. Per acompanyar-me i guiar el meu camí des del primer dia de la carrera fins a l'últim, i per animar-me a continuar endavant.

A l'Eva, la Carla, la Laia i la Mar, les meves companyes durant els quatre anys de carrera, sense elles res hauria estat igual. La vostra amistat i companyia ha fet aquest procés més fàcil i especial.

Part d'aquest treball també és vostra.

Al Pau, per donar-me forces i per recolzar-me quan més ho he necessitat. Gràcies per confiar en mi quan ni tan sols jo ho feia, i per estar sempre al meu costat, ajudant-me amb paciència, comprensió i dedicació.

I a la meva tutora, la Marta, pel seu acompanyament i les seves recomanacions durant l'elaboració d'aquest treball.

Índex

1. Introducció	3
1.1. Objectius del treball	3
1.2. Motivació	3
1.3. Metodologia	4
2. Marc teòric	6
2.1. El concepte de crisi	6
2.1.1 Característiques d'una crisi	7
2.1.2 Tipologies de crisi	7
2.1.3. Fases de les crisis	10
2.1.4. Dimensió psicològica d'una crisi	11
2.2. Gestió de crisi	13
2.2.1. El comitè de crisi	13
2.2.2 Directori de crisi	14
2.2.3. El manual de crisi	14
2.2.4 Pla de comunicació de crisi	15
2.3. Comunicació de crisi	16
2.3.1. Els stakeholders	18
2.3.2. Missatges	20
2.3.3. Portaveus	20
2.4. Principis generals aplicats als accidents aeris	21
2.4.1. Els accidents aeris.	21
2.4.2. Estratègies generals de comunicació en situacions de crisi	22
2.4.3. Cronologia de la comunicació en la gestió d'una crisi aèria.	23
2.4.3.1. Protocol comunicatiu immediat, les primeres 24 hores	23
2.4.3.2. Cronograma de comunicació institucional posterior a l'accident	25
2.4.4. Errors habituals en la gestió comunicativa	27
2.4.5. Espais digitals i fonts tècniques d'informació durant una crisi.	27
2.4.6. L'ús de les xarxes socials durant una crisi	28
2.5. Conseqüències de les crisis aèries	31

2.5.1. Repercussions econòmiques	31
3. Estudi de cas del Vol 9525 de Germanwings	31
3.1. La companyia Germanwings	31
3.2. Descripció de l'accident, el vol 9525	32
3.3. Causes de l'accident: Vol 9525	35
3.4. Primeres conseqüències	36
3.5. Gestió comunicativa de la crisi	37
3.5.1. Resposta comunicativa de l'aerolínia	37
3.5.2. El paper del CEO Carsten Spohr, el portaveu de la crisi	38
3.5.3. Impacte en els familiars, el públic més important.	40
3.5.4. Canals i estratègies de comunicació	40
3.5.4.1 Cobertura mediàtica	40
3.5.4.2. Anàlisi de les xarxes socials	42
3.5.4.3. Pàgina web	47
3.5.4.4. Youtube	47
3.6. Valoració crítica de la gestió de crisi	47
4. Part pràctica	49
4.1. L'anàlisi comparativa de la gestió comunicativa en accidents aeris	49
4.1.1. Context Vol MH370 de Malaysia Airlines - 2014	50
4.1.1.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi	51
4.1.2. Context Vol JK5022 de Spanair - 2008	54
4.1.2.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi	55
4.1.3. Context Vol AF447 de Air France - 2009	57
4.1.3.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi	59
4.2. Decàleg de bones pràctiques en comunicació de crisi	68
5. Conclusions	72
Bibliografia	74

1. Introducció

1.1. Objectius del treball

Aquest treball té com a objectiu principal analitzar la gestió de la comunicació de crisi implementada per la companyia Germanwings després de l'accident del vol 9525. Un cop fet aquest estudi, es pretén fer una anàlisi comparativa amb altres accidents aeris importants, amb la finalitat d'identificar un conjunt de bones pràctiques comunicatives en la gestió de crisis aèries a partir d'exemples concrets i reals.

Objectius específics:

Per assolir-ho, s'han fixat aquests objectius secundaris:

1. Examinar i entendre els principals fonaments teòrics de la comunicació de crisi.
2. Estudiar què és la comunicació de crisis i tot el que s'ha de tenir en compte a l'hora d'elaborar un pla de comunicació de crisi.
3. Investigar com va ser la resposta comunicativa de Germanwings davant la crisi i determinar l'impacte que aquesta comunicació va tenir en els diferents stakeholders (familiars, mitjans de comunicació, passatgers en general, societat, etc.).
4. Comparar la gestió comunicativa de Germanwings amb altres casos per a poder fer una anàlisi comparativa dels aspectes més rellevants.
5. Poder extreure unes conclusions generals i avaluar com una comunicació estratègica i adequada influeix en la percepció pública i la reputació d'una companyia després d'una tragèdia.

1.2. Motivació

Des que tinc memòria, els avions han estat sempre un tema recurrent de conversa. El meu pare aspirava a ser pilot d'avió i el meu germà també. Per situacions adverses, cap dels dos va poder exercir aquesta professió. Suposo que, arran d'això, des de ben petita he sentit un gran interès per l'aviació.

Quan va arribar el moment de decidir quin treball fer, tenia bastants dubtes, volia enfocar-lo en algun tema que m'apassionés, però no trobava la manera de connectar el món dels avions amb la comunicació, el camp en què m'estic formant.

Va ser durant la meua estada de pràctiques al programa Col-lapse de TV3 quan vaig trobar la resposta. Coincidia just amb el desè aniversari de l'accident Germanwings, i l'equip de

producció del programa estaven en contacte amb un testimoni per parlar sobre la gestió del cas i les conseqüències que va tenir a la seva vida aquella tragèdia.

Recordo molt bé aquest accident, ja que va colpejar de cop el meu entorn: una dona del meu poble que coneixia des de feia anys, va perdre diversos familiars, concretament un fill, un net i un treballador molt important de la seva empresa. Des de llavors, sempre m'havia cridat l'atenció aquest cas i els accidents en general, i, després d'una llarga reflexió i de demanar opinions a persones i professors, vaig veure força clar que la comunicació de crisi en situacions com aquesta era molt important, i que la seva anàlisi seria un bon tema de recerca.

Així va ser com va néixer el següent treball, que analitza com es va gestionar la comunicació d'un esdeveniment tan complicat i delicat per a tothom.

1.3. Metodologia

La metodologia emprada en aquest treball es fonamenta en una aproximació mixta que combina un anàlisi teòric extens i una aplicació pràctica basada en propostes concretes de comunicació de crisi. Aquest enfocament dual permet una estudi més complet del context i de la gestió comunicativa de l'accident Germanwings, tant des d'una perspectiva conceptual com aplicada a la realitat actual.

El primer lloc es durà a terme una anàlisi acadèmica i documental a partir de diversos articles acadèmics destacats en el camp de la comunicació sobre la comunicació de crisi. Aquesta revisió s'estructura en dues fases; una primera aproximació general de conceptes fonamentals, i una segona part d'aprofundiment específica en l'àmbit de la comunicació de crisi aplicada als accidents aeris.

Una vegada feta aquesta anàlisi, s'estudiarà el cas del vol 9525 de Germanwings, l'accident aerí ocorregut el 24 de març de 2015, i les respostes comunicatives que se'n van anar produint durant i després de l'accident, basant-me en fonts secundàries com articles de premsa, revistes, portals webs, blogs, i altres recursos digitals útils.

Per a la part pràctica del meu treball, es farà una anàlisi comparativa amb tres casos d'accidents aeris similars, ocorreguts en un període temporal proper. Aquest estudi s'ha sintetitzat en una taula que recull els principals elements de cada resposta comunicativa, amb l'objectiu de detectar patrons, diferències i bones pràctiques.

Paral·lelament, i a partir dels conceptes analitzats en el marc teòric, s'elaborarà una segona taula centrada en l'estudi dels stakeholders més rellevants en una situació de crisi com aquesta. En aquesta taula s'identifiquen les necessitats comunicatives de cada grup, els principals riscos associats i els missatges clau que cal transmetre per gestionar adequadament la crisi.

Finalment, com a resultat integrador d'aquesta recerca, s'ha elaborat un decàleg de bones pràctiques en comunicació de crisi d'accidents aeris. Aquest recull ofereix una síntesi visual i orientativa dels elements rellevants a tenir en compte en una situació d'emergència d'aquest tipus.

2. Marc teòric

2.1. El concepte de crisi

El concepte de crisi prové del mot grec *Krinein*, que fa referència al canvi o la transformació, i d'aquest en deriva *kritikós*, que significa crític, o emetre judici. (Barreto, Reyes, Fiorino, Antúnez, 2021)

Per començar, però, amb una definició més genèrica, s'agafarà de referència la definició de la (Real Academia Española, s,f), que la defineix com un: “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Aquesta definició posa de manifest la naturalesa de les crisis, que alteren de manera significativa l'ordre establert i poden tenir un gran impacte en diversos aspectes.

Per altra banda, (Lalueza, 2022), ens la defineix posant en risc la supervivència de la mateixa organització:

Quan parlem de crisi, ens referim a situacions que dificulten a una entitat el desenvolupament de l'activitat que dona sentit a la seva existència (impedeixen el compliment de la seva missió) o que –en el pitjor escenari possible– amenacen fins i tot la seva pervivència. (Lalueza, 2022).

En l'actualitat, qualsevol empresa és susceptible a patir una crisi. Accidents, incidents, calamitat, desastre, catàstrofe, emergència, conflicte, són situacions que poden produir-se en qualsevol sector empresarial. (Lalueza, 2022). Així i tot, no totes les empreses els hi afecta una crisi de la mateixa manera, d'això dependrà molts factors. Com assenyala (Enrique, 2007):

Hay empresas que operan en sectores con posibilidades mayores de sufrir más amenazas, ya sea por el entorno físico o competitivo, o bien, por el simple hecho de estar expuestos en mayor medida a los medios de comunicación. Sea cuál sea el nivel de vulnerabilidad, lo que está claro para cualquier organización es que sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro.

A més, segons Derén (2024), el veritable perill d'una crisi rau en el seu potencial de perjudicar greument una empresa.

Quant a les propietats principals de les crisis organitzacionals, LHH (2023) en senyala principalment tres: la primera d'elles és el que el problema normalment sol amenaçar la supervivència i el funcionament de l'organització. A més, aquestes situacions soles ser imprevisibles i, en efecte, ni l'organització ni els seus responsables les preveu, fet que afecta la gestió correcta i efectiva de la crisi. Finalment, acaba obligant a l'empresa a prendre decisions ràpides, precipitades i, sovint, amb conseqüències significatives que poden comprometre el futur i la continuïtat de l'organització en qüestió.

2.1.1 Característiques d'una crisi

Molts acadèmics exposen quines són les característiques més comunes de les situacions de crisi, en concret, el professor d'Universitat Francisco Marín (2009, citat a Valle Borrego, 2018), en defineix principalment 6:

- Tenen diverses fonts de gestació.
- La sorpresa és una de les seves característiques determinades, encara que si s'estudien els riscos es pot arribar a reduir aquest factor d'imprevisibilitat.
- El ritme dels esdeveniments són ràpids pel que la gestió d'aquesta ha d'estar feta amb urgència.
- Atrauen els mitjans de comunicació, per tant, s'ha de fer una bona gestió i una comunicació adequada de la situació.
- Cap crisi és igual a un altre.

Tanmateix, des de l'estudi de CAEP (2016), una crisi també es caracteritza per la falta d'informació, ja que, sovint, la manca de preparació prèvia es manifesta en la desinformació dels responsables, fet que dificulta la resposta eficaç i adopció de mesures adequades o organitzades. També destaquen la focalització de l'atenció, és a dir, atendre la crisi amb prioritat, però mantenint una visió global per evitar desatendre altres àmbits. Una altra característica rellevant és el pànic, una de les primeres reaccions davant d'una crisi, però la menys útil per fer-hi front.

2.1.2 Tipologies de crisis

Tot i que hi ha moltes tipologies diferents de crisis, i segons molts autors –com ara (Rojas, 2009), qui afirma que “resulta imposible establecer una tipología completa de todas las crisis” sí que existeixen diversos estudis i classificacions que intenten categoritzar-les.

Aquesta tipologia pot variar en funció de les característiques, les causes, la naturalesa, la intensitat, els efectes, i fins i tot, una combinació de diversos factors. (Deloitte, 2016)

En efecte, m'he basat aportacions d'un dels autors més importants. En primer lloc, segons Westphalen y Piñuel (1993, citat a Gavilanes i Párraga, 2018), les crisis, segons el seu origen, poden pertànyer a tres grups diferents:

1. Provocades per factors objectius com; una vaga o un acomiadament massiu, o per causes més aviat subjectives, com podrien ser els rumors o els enfrontaments generats per competidors.
2. Generades per riscos tècnics, com accidents operacionals, o per riscos polítics, per l'estat d'opinió que es pot generar quan s'ha de prendre una decisió.
3. Esclaten a causa de factors externs, que afecten la imatge de l'empresa, o interns, quan debiliten la relació dins de l'organització.

Tanmateix, s'ha tingut en compte un estudi recent de comunicació de l'empresa LHH (2023). En ell, es distingeixen vuit tipus diferents de crisi en l'àmbit empresarial:

1. **Crisis financera:** es produeix quan una organització perd sobtadament una gran quantitat de diners, la qual cosa dificulta el compliment de les seves obligacions financeres o el servei dels seus deutes. Alguns dels factors que poden contribuir a una crisi financera son: pèrdua d'ingressos, inflació, bancarrota, pèrdua de mercat i un canvi inesperat en les tendències de mercat. Per a lidiar amb aquestes situacions, és molt recomanat per a les empreses tenir fonts alternatives de liquidació, crear millors estratègies per generar ingressos, canviar de model de negoci i buscar nous mercats on operar, trobar socis nous si es produeix alguna emergència puguin trobar fons, i, per últim, tenir un pla de gestió de crisis per recuperar i mitigar els danys.
2. **Crisi tecnològica:** Aquestes crisis esdevenen quan les eines tecnològiques essencials per al desenvolupament de les activitats de l'organització fallen sense cap avís previ. Aquests errors poden incloure errors de maquinari, de programari o accidents industrial.

També es pot produir quan un competidor implementa una nova tecnologia que redueix costos i accelera la producció, guanyant així quota de mercat en detriment a l'empresa afectada.

Per gestionar aquest tipus de crisis i evitar-les, s'ha d'invertir en sistemes de seguretat i de suport que puguin actuar en cas que hi hagi una fallada. Igualment,

disposar d'un servei d'atenció al client eficient durant aquests períodes pot ajudar a gestionar millor la percepció de la crisi i protegir la reputació corporativa.

3. **Crisis de personal:** aquesta es produeix quan un membre de l'organització actua de manera il·legal o poc ètica, i acaba afectant la imatge pública de l'empresa. Aquest comportament es pot tenir lloc tant en l'àmbit laboral com en la vida privada de les persones. La gestió en aquestes situacions i una resposta adequada pot ajudar a mitigar l'impacte reputacional que es pugui ocasionar. S'ha de comunicar sempre amb transparència i protegint els drets legals.
4. **Crisis organitzacional:** aquestes crisis poden adoptar diverses formes, les principals són:
 - Crisi per engany; s'esdevé quan un treballador manipula o tergiversa informació interna, amb conseqüències negatives per a la imatge i el funcionament de l'empresa. Per tal de respondre de manera correcta, es recomana fer-ho amb accions disciplinàries i legals.
 - Crisi per mala conducta directiva; té lloc quan els responsables de l'organització participen en activitats poc ètiques o inclús il·legals, com per exemple la venda de productes falsificats o la filtració de dades privades als clients.
 - Crisi de valors mal orientats: es refereix a decisions empresarials que busquen un benefici immediat sense considerar els efectes negatius que aquestes poden tenir a llarg termini, posant en risc els recursos dels inversors o el desenvolupament del projecte.
5. **Crisi natural:** fa referència a aquelles situacions que han estat causades per desastres naturals, com terratrèmols, tsunamis, huracans o tornados, i que poden interrompre o paraitzar les operacions de l'empresa. Tot i que moltes organitzacions poden recuperar-se ràpidament, hi ha altres sectors com el de l'energia o de les infraestructures que es poden veure greument afectats.
6. **Crisis de confrontació:** són els tipus de crisi que es manifesten quan un individu o grup d'individus exigeix satisfacció de demandes concretes i pren mesures per pressionar la direcció. Aquestes accions es poden veure en forma de vagues, de boicots o de bloquejos d'activitats. Per poder gestionar-ho de forma eficaç, la negociació amb el suport d'un mediador professional és la millor eina.
7. **Crisis de malícia:** té lloc quan un actor extern actúa amb intencionalitat de fer mal a l'organització. També pot incloure la difusió de falsos rumors o comentaris negatius amb l'objectiu de generar confiança en els consumidors. Per aquest tipus de crisis és

important reforçar el vincle amb els clients i els diferents grups d'interès de l'empresa i realitzar estratègies de comunicació institucional.

- 8. Desastres provocats per l'home;** aquest tipus de crisi es provoca per accions de les persones. En el cas que l'empresa sigui vulnerable a aquest tipus de crisi és molt important tenir un pla d'acció per aquestes situacions.

2.1.3. Fases de les crisis

Hi ha moltes fases diferents definides per diversos autors. Si ens centrem amb autors en concret, segons Piñuel i Westphalen, (1993, citats per Dircom, 2021), totes les crisis segueixen un patró comú. S'identifiquen, en aquest cas, 4 fases:

1. Fase preliminar; en aquest moment és quan es comença a percebre certs signes que anticipen la crisi.
2. Fase aguda: la crisi explota i pot arribar als mitjans de comunicació.
3. Fase crònica: es produeixen les accions i reaccions. Es comença una investigació, es demanen responsabilitats, s'intenta solucionar el problema, etc.
4. Fase posttraumàtica: la crisi es dona per finalitzada i s'ha de fer un balanç.

A més, segons González Herrero, (1998, citat en Serrano García, 2022), hi ha tres fases molt diferenciades d'una crisi;

1. **Fase precrisi:** l'empresa ja pot començar a notar i percebre indicis de l'existència d'un possible problema, ja que la crisi comença a donar senyals de vida. És una etapa de col·laboració que reuneix les principals parts interessades per identificar en "què ha passat" i poder preparar el "com".
És essencial preparar, avaluar i identificar quins són els riscos sistemàtics que té l'empresa, és a dir, a la probabilitat que de produir-se un col·lapse o una fallida greu en tot el sistema o en una part molt important d'aquest.

Porot (2024) identifica quatre passos a seguir en aquesta primera fase:

- Identificar els riscos sistemàtics.
 - Detectar els senyals dèbils amb sistemes estratègics de seguiment i l'anàlisi de tendències.
 - Organitzar els plans i processos i integrar-los amb les principals parts interessades.
 - Formar als empleats amb sessions de conscienciació i simulació de crisi; és important anar fent formacions periòdiques perquè d'aquesta manera els treballadors es puguin familiaritzar amb el pla de resposta a la crisi i quin paper tenen ells.
2. **Fase de crisi:** la crisi ja ha arribat als mitjans de comunicació, i, per tant, ja forma part de l'opinió pública. En aquest sentit, l'empresa ha de reaccionar i actuar a través d'estratègies i accions de la manera més ràpida possible per frenar la crisi.
3. **Fase de postcrisi:** en aquest punt l'organització ja ha superat la crisi, amb més o menys èxit, i és el moment d'avaluar com s'ha gestionat la situació, fets a millorar i, després, incloure aquestes millores en el pla de comunicació de l'empresa per a afrontar les crisis futures de manera d'una manera més efectiva.

En aquesta fase, Porot (2024) també estableix 3 passos a seguir:

- Les organitzacions han d'habilitar eines per fomentar i garantir el benestar dels treballadors, tals com serveis d'assessorament o jornades de salut mental, ja que després d'una crisi, depenent de la magnitud d'aquesta, pot causar danys perdurables.
- S'ha de revisar i actualitzar el pla de gestió de crisi, mirant què és el que ha funcionat i el que no. En cas que l'empresa no en tingués un, fer-lo.
- Mirar i analitzar el món posterior a la crisi, com el nou context afectarà l'activitat de l'empresa i adaptar tot allò que faci falta per un desenvolupament eficient i eficaç.

2.1.4. Dimensió psicològica d'una crisi

Durant una crisi, les persones no processen la informació de manera habitual. Tal i com indiquen els autors Reynolds i Seeger (2014, citats en Crespo, Medina, Garrido, Belinchón, & Parodi, 2017), hi ha certes emocions predominants.

La primera d'elles és la incertesa, quan esclata una crisi, hi ha moltes més preguntes que respostes, i això és un repte per al comunicador. Per tal de reduir aquest sentiment i contenir l'angoixa de l'audiència, és fonamental mostrar empatia i comunicar de manera transparent tant les dades conegudes com aquelles que encara es desconeixen.

La por, l'ansietat i el temor són també sentiments molt freqüents, el component emocional, especialment la por, constitueix un factor psicològic central en la resposta a una amenaça. Aquest sentiment pot tenir un efecte motivador que impulsa a les persones a adoptar les mesures necessàries per protegir-se. No obstant això, quan aquesta por està vinculada a la incertesa o a l'absència d'informació clara, es pot convertir en una resposta debilitant que impedeix l'acció. Així mateix, en situacions de por sense dades adequades, les reaccions poden ser inadequades o contraproductives. En aquest context, la funció dels comunicadors és clau, ja que han de proporcionar una avaluació acurada en l'àmbit de perill i transmetre missatges orientats a l'acció que evitin que les persones afectades se sentin indefenses.

Durant una crisi, és fonamental evitar sentiments de desesperança (sentiment que no hi ha res a fer per a millorar la situació) i impotència (sensació d'absència de control o poder per protegir-se). Per a poder contrarrestar aquests sentiments, és essencial promoure accions que ajudin a recuperar la sensació de control.

La negació és una altra resposta comuna davant d'una amenaça, on les persones no reconeixen el perill imminent o ja present. Aquest sentiment pot derivar-se de la falta d'informació, de la subestimació de la gravetat de la situació, o de la falta de missatges claus per actuar.

Tots aquests estats mentals influeixen en com les persones processen o reben la informació durant una crisi. És per això que un altre comportament freqüent és el de simplificar missatges rebuts a causa de l'interès o sobre càrrega d'informació. Això provoca que no escoltin o recordin tan important, fet com dificulta la comprensió i resposta a la situació. A més, part d'aquest missatge també pot ser malinterpretat, ja que, sota la pressió, les persones no actuen segons la lògica, sinó segons hàbits i conductes apreses.

Tanmateix, canviar una creença durant una emergència és difícil. Sovint es rebutgen missatges que la contradueixen i es busca informació que confirmi la visió prèvia, fins i tot si no prové de fonts expertes.

La necessitat de verificació i contrast és molt comuna, ja que les persones tendeixen a buscar informació abans d'actuar: canvien de canal, busquen a les xarxes socials o confien en líders d'opinió.

Finalment, hi ha una influència molt gran en el primer missatge que es rep, perquè aquest tendeix a ser percebut com el més creïble, tot i que els següents tinguin més veracitat.

2.2. Gestió de crisis

La gestió de crisi consisteix en el conjunt d'estratègies i mesures que una organització aplica per respondre a situacions inesperades que poden perjudicar la seva activitat, els seus grups d'interès o la societat en general. L'objectiu principal és reduir els efectes negatius d'aquestes situacions i assegurar la continuïtat de les operacions amb la màxima normalitat possible. (CE interim, s.f.).

2.2.1. El comitè de crisis

Una crisi no pot ser resolta per una sola persona, es necessita a un grup de persones perquè hi hagi més diversitat en punts de vista i més experiència tècnica i professional. (Sandoval, 2004). L'equip que formi part del comitè de crisi ha d'estar capacitat per prendre decisions importants que poden afectar de manera considerable a la continuïtat i futur de l'empresa.

Així doncs, el comitè de crisi està format, la major part de les vegades, per persones que formin part de la directiva de la companyia, ja que són els qui millor coneixen els processos i tenen tota la informació necessària. Dins d'aquests, segons Sánchez Calero (2012), hi ha d'haver les següents figures:

1. El president: és responsable de les activitats de l'empresa tant a escala moral com jurídic. És l'únic àrbitre en les decisions greus i es converteix en la figura central en els moments de crisi. Ha de participar en els programes de prevenció, ja que ajuda a reforçar la percepció de la importància d'aquestes activitats entre els treballadors.
2. El responsable de comunicació o de premsa: aquesta persona ha de tenir principalment dues característiques; en primer lloc, una capacitat de reacció, ja que té un coneixement profund de l'empresa, i, per altra banda, la credibilitat davant dels mitjans de comunicació, una feina que s'ha de cultivar de manera constant i diària.

3. El responsable de les relacions exteriors té la funció d'establir relacions i vincles amb altres públics som l'Administració, els Poders Públics, els responsables d'activitats locals, sindicats, etc.
4. Els experts i caps de serveis: són els qui millor coneixen el tema. Són els qui tenen més capacitats per transmetre la informació rellevant. Aquesta informació ha de ser processada a l'empresa i comunicada a l'exterior a través dels portaveus. En algunes empreses, especialment les més susceptibles a patir alguna crisi, aquests professionals reben una formació en tècniques de comunicació, per assegurar-se que la difusió d'informació sigui eficient i evitar els rumors.

De forma general, doncs, les funcions que té un comitè de crisi són les següents: avaluar i decidir la gravetat i la crisi, recollir totes les dades i transmetre-les a l'exterior, informar de forma correcta a tots els col·lectius que estiguin implicats, designar un portaveu per a cada un dels públics i gestionar la relació amb els mitjans. (Vergara, 2020).

2.2.2 Directori de crisi

El directori de crisi s'ha de crear i actualitzar periòdicament. En el seu estudi, (Rueda, 2018), indica que aquest ha de contenir la següent informació:

- Números de telèfon personals i de residència dels membres del comitè de crisis, incloent-hi els directors, coordinadors i assessors.
- Dades de contacte dels periodistes que normalment cobreixen l'entitat com a font d'informació.
- Dades de les persones encarregades del pla d'emergències, per una possible crisi generada per factors de risc.

2.2.3. El manual de crisi

El manual de crisi és un document clau. Concretament, aquest és un document intern i confidencial que recull informació essencial per gestionar situacions crítiques que poden afectar a una organització. L'objectiu d'aquest document és no donar lloc a la improvisació. A més, ha de ser conegut per a totes les persones de l'organització que puguin veure's involucrades, de manera directa o no, en la gestió de la crisi. (Ariadne, 2018). Orientar al director de comunicació, el gabinet de crisis i al portaveu en els diferents escenaris en què pot veure's una crisi també és un dels objectius principals d'aquest document. (Topcomunicacion & RRPP, 2020).

La seva importància recau en el fet que, sobretot, ha d'estar elaborat en un període de normalitat, és a dir, abans que esclati qualsevol esdeveniment crític, per així anticipar els riscos.

De forma general, aquesta és la informació que ha d'incloure: relació de contactes de tots els membres del comitè de crisi, llista de persones expertes de diferents àmbits que podrien oferir suport especialitzat, ubicació del lloc designat per a les reunions del comitè de crisi, ubicació de la sala de premsa per atendre els mitjans i fer declaracions oficials, recursos de suport, com les notes de premsa, els dossiers informatius, instruccions específiques per al personal de recepció i central telefònica, protocols d'actuació clars per a cada un dels escenaris previstos, incloent-hi missatges claus a transmetre, seguiment i supervisió de totes les accions comunicatives fetes durant la crisi i l'avaluació de resultats obtinguts després de donar per finalitzada la crisi. (Topcomunicacion & RRPP. , 2020)

Per garantir la implementació correcta d'un bon manual de crisis, (Camacho, 2025) recomana realitzar simulacres periòdics per avaluar la capacitat de resposta i així poder ajustar els protocols el millor possible, alinear el manual amb el pla de continuïtat de l'empresa, de tal manera que les operacions puguin mantenir-se tot i els incidents. Per acabar, també s'ha de garantir la fluïdesa en la comunicació interna, és a dir, l'establiment de canals ràpids i efectius per aquest tipus de comunicació.

2.2.4 Pla de comunicació de crisi

Les empreses són cada cop més conscients de la importància que té la comunicació dins la seva entitat. Per això, aposten per crear un pla de comunicació que marqui l'estratègia a seguir i una planificació per millorar la seva visibilitat.

En general, un pla de comunicació de crisis ha d'incloure les activitats a seguir abans, durant i després de la crisi. En aquest cas, diversos autors coincideixen en aquestes tres etapes bàsiques (Sandoval, 2004): la primera és identificar els tipus de crisis que han ocorregut en el sector empresarial al qual pertany l'organització. La segona etapa és determinar quines de les crisis podrien afectar a l'empresa en un futur. En últim lloc, prendre mesures per evitar o reduir l'impacte de les crisis més probables o el conjunt d'elles.

En efecte, per elaborar-ne un, aquests són els passos que cal seguir (II, 2023);

1. Analitzar tots els escenaris possibles. Tot i que les empreses no poden saber de manera exacta quines situacions li tocarà afrontar, si poden anticipar-se a possibles escenaris i a com aquests poden afectar a la companyia en cas de produir-se. Si s'analitzen totes les situacions, es poden definir les accions més adequades en cada cas.
2. Assignar l'equip encarregat de liderar la crisi. S'han de definir els rols i responsabilitats de cada membre de l'equip a cada moment. Així, davant situacions imprevistes, cadascú sabrà què ha de fer i no hi haurà confusions a l'hora d'acudir a aquestes persones.
3. Investigar l'origen del problema. Això permetrà minimitzar els efectes negatius i preveure que es tornin a produir en un futur. També es podrà saber quin és el nivell de gravetat del problema per a saber com actuar. És vital ser ràpids i reaccionar l'abans possible perquè la situació no esdevingui encara més greu.
4. Informar públicament dels canvis. És la millor manera de generar confiança, ja que ofereix transparència davant clients, socis i fins i tot l'opinió pública. A més, demostra que es té la capacitat per a treballar amb rapidesa davant una circumstància inesperada. Tanmateix, reconèixer errors millora la reputació de les empreses.

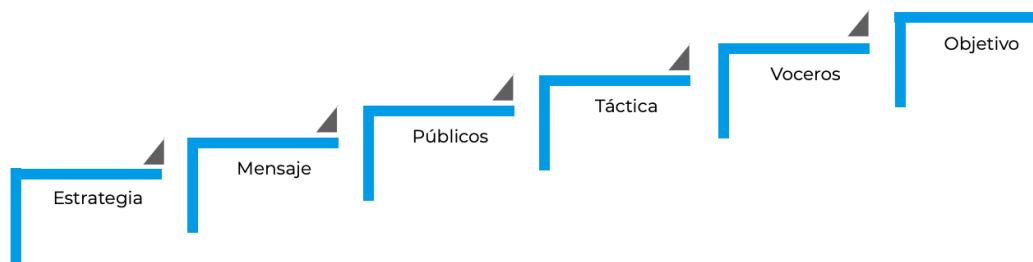
2.3. Comunicació de crisi

La definició aportada pel diccionari català TERMCAT, estableix que la comunicació de crisi com: "Comunicació, planificada o no, que se segueix durant la gestió d'una situació de crisi." (Termcat, s.f). Per altra banda, (Dereñ, 2024), ens ho defineix de manera més senzilla, apuntant que: "La comunicació de crisis se refiere a las normas que se siguen durante y después de la crisis".

És important no confondre comunicació de crisi amb gestió de crisi, mentre que la primera es centra en com comunicar durant l'accident, la gestió abasta tots els aspectes operatius i estratègics per manejar la situació. La comunicació és només una part del procés més ampli de la gestió d'una crisi. (Rodsevich, 2024).

Els passos que el Centre d'Entretenment Polític (CAEP, s.f.) apunten en el seu estudi per poder dur a terme una bona comunicació de crisi, són els següents.

Imatge 1: aspectes per a una comunicació efectiva



Font: CAEP, s.f.

Tanmateix, el professor de comunicació estratègica Ferran Lalueza, assenyala els tres elements principals que són els que integren l'estratègia de previsió per a una bona estratègia de comunicació de crisi. (Lalueza, 2022).

El primer element és el pla de comunicació, el document on hi ha el manual de crisi que cal seguir en cas que l'empresa hagi de fer front a una crisi. Per a poder fer aquest document, s'ha de realitzar una auditoria de riscos. Aquesta conté quines són les tipologies que té més possibilitats a patir una empresa i aporta tant pautes d'actuació estrictes com orientacions genèriques, per a poder tenir una guia sobre com gestionar de manera correcta, àgil, segura i efectiva. La formació és un altre dels pilars de l'estratègia, perquè contribueix a minimitzar l'èxit dels responsables de comunicació en la gestió de la crisi.

Finalment, el tercer element clau és la política d'aliances. Afrontar una crisi de manera aïllada i solitària és sempre més arriscat que fer-ho amb el suport d'altres actors socials. Ara bé, un cop la crisi ha esclatat, és molt poc probable que algú decideixi donar suport públic, és per aquesta raó que és molt important haver cultivat prèviament relacions sòlides i de confiança amb tercers. Així doncs, aquests vincles poden esdevenir recursos valuosos i rendible per afrontar una situació amb més fortalesa.

Perquè una comunicació de crisi sigui realment eficaç, és fonamental tenir definits i preparats diversos aspectes. Aquests elements permeten assegurar la coherència, la credibilitat i la rapidesa del missatge, essencial per a preservar la confiança i minimitzar l'impacte reputacional.

La comunicació de crisi comporta l'anàlisi i estudi, també, d'altres elements: els stakeholders, el missatge i el portaveu principal.

2.3.1. Els stakeholders

El concepte stakeholders, traduït com els “grups d'interès” o “actors interessats”, fa referència a totes aquelles persones o col·lectius que es poden veure afectats per les activitats d'una organització o que tenen interès en ella. Aquest terme va ser introduït l'any 1984 per R. Edward Freeman, destacant la importància de tenir en compte aquests grups a l'hora de planificar estratègies empresarials comunicatives. (Pérez, 2022).

La quantitat de stakeholders que pot tenir una organització és molt gran, ja que hi ha molta diversitat, perquè depenent del sector en què operi una empresa o negoci hi haurà un o d'altres. (EAE, s.f.) però, de forma general, els principals i més importants són els següents. (Bello, 2021)

- Propietaris: titulars d'accions importants dins l'empresa i tenen un rol clau en la presa de decisions estratègiques.
- Inversors: aporten el capital a l'empresa i esperen rendiments econòmics elevats. Sovint tenen interessos que poden no coincidir amb els d'altres grups com els empleats o clients.
- Empleats: els més rellevants, ja que influeixen directament en l'estratègia i operativa de l'organització. Les empreses de qualitat tenen molt en compte les seves opinions i necessitats.
- Proveïdors: aporten matèries primeres o productes necessària.
- Clients: són el centre de proposta de valor. Entendre les seves necessitats i anticipar-se a elles és essencial per l'èxit de l'empresa.
- Creditors: entitats o persones que presten diners a l'empresa. En cas de fallida, tenen prioritat de cobrament per sobre dels accionistes.
- Sindicats: defensen els drets dels treballadors i promouen millores laborals.
- Comunitats locals: inclou els habitants de les zones properes on opera l'empresa. Estan interessats en l'impacte mediambiental, econòmic i social de l'activitat de l'empresa.
- Mitjans de comunicació: actuen com a pont entre l'empresa i l'opinió pública. Són essencials per construir i gestionar la imatge corporativa per transmetre informació clau
- Agències governamentals: regulen i fiscalitzen l'activitat empresarial, recaptant impostos i vetllant pel compliment de la legislació.
- Competidors: aquells que ofereixen productes similars als de l'organització, i, per tant, competeixen en el mateix mercat.

És molt important, un cop identificats, classificar-los per saber la rellevància que ocupen a l'organització. Hi ha moltes tipologies i maneres de fer, ara bé, les més comunes i coincidents són;

Taula 1: classificació dels stakeholders.

Segons la relació amb l'organització	Interns	empleats, directius, accionistes, sindicats
	Externs	clients, proveïdors, mitjans de comunicació, comunitat local, competidors.
Segons la seva influència o poder	Alta influència	poden modificar la continuïtat de l'empresa, com el govern o els inversors
	Influència mitjana	exerceixen pressió o canvien la percepció pública: mitjans de comunicació o comunitat
	Baixa influència	tenen un impacte indirecte per son importants per la reputació: societat o clients.
Segons l'actitud o postura	Col·laboradors	donen suport a els objectius de l'organització
	Neutrals	no mostren una posició clara, poden decantar-se segons la informació o situació.
	Opositors	qüestionen les accions de l'empresa.

Font: elaboració pròpia a partir de (Reyes, 2015).

2.3.2. Missatges

En el marc d'una comunicació de crisi, el missatge que ens vol transmetre ha de ser dissenyat d'acord amb una estratègia prèvia i aplicat a través de mesures tàctiques específiques. Aquest missatge, ha de complir, tres requisits essencials. Ser clar, breu i precís. A més, per culpa de la tensió i l'estrès, és necessari que els missatges siguin simples, creïbles i constants.

La claredat implica evitar ambigüitats i escollir amb cura cada una de les paraules, tenint en compte sempre la sensibilitat del públic en contextos crítics. La brevetat facilita la comprensió del contingut essencial i n'afavoreix la difusió eficaç. Per acabar, la precisió, exigeix centrar-se en el nucli del problema sense missatges accessoris ni dilacions.

És molt important mantenir sempre la coherència per preservar la credibilitat institucional, tot i que el missatge vagi evolucionant a mesura que es vagin obtenint més dades. Així mateix, la reiteració del discurs per part de l'altaveu és una eina estratègica per consolidar la posició de l'organització i assegurar que el missatge arribi de manera homogènia a tots els públics implicats. (Crespo, Medina, Garrido, Belinchón, & Parodi, 2017).

2.3.3. Portaveus

El portaveu d'una crisi és una elecció molt important, ja que l'escollit acabarà sent la imatge de l'organització i haurà d'estar capacitat per respondre a tota mena de preguntes (Sandoval, 2004). Aquesta persona ha de conèixer a la perfecció l'empresa, l'ha de representar i, a més, ha de ser capaç de transmetre confiança, proximitat, seguretat i credibilitat. (Martínez, 2015).

Aquesta figura ha d'estar entrenada específicament per a dur a terme correctament totes les funcions que ha de dur a terme: saber realitzar i conduir una entrevistes, siguin de ràdio, televisió, o per mitjans escrits o xarxes socials, contestar preguntes compromeses o difícils, i transmetre de forma precisa i clara els missatges clau de l'estratègia de l'empresa. (Génova, 2019).

A l'hora de definir les característiques que ha de reunir figura de portaveu en una situació de crisi, cal tenir en compte que no existeix un consens absolut entre tots els autors. No obstant això, segons l'estudi (Crespo, Medina, Garrido, Belinchón, & Parodi, 2017), aquests són els que és considerar els principals atributs:

1. Visibilitat immediata i empatia inicial: la seva aparició pública ha de ser ràpida, mostrant des del primer moment proximitat emocional, compassió i interès per les víctimes.
2. Transparència i gestió de la incertesa: és millor reconèixer la manca d'informació que aventurar-se en especulacions o promeses que es puguin veure després compromeses per l'evolució dels fets. Ha de fer saber que donarà tota la informació necessària com més aviat millor, en contextos d'alta incertesa, la credibilitat del portaveu preval per sobre de la possessió de dades completes, ha de mostrar-se sempre obert sobre allò que coneix i el que no.
3. Credibilitat i coherència comunicativa: és imprescindible que el missatge sigui unitari i coordinar entre els diversos actors implicats en la gestió. La coherència evitarà contradiccions que poden posar en perill la confiança social.
4. Accessibilitat i relació amb els mitjans: ha de mantenir una actitud proactiva, propera i constant amb els mitjans de comunicació, oferint actualitzacions periòdiques i materials útils per garantir una cobertura rigorosa.
5. Preocupació genuïna: el portaveu ha d'expressar una preocupació real per les persones afectades, ja que així podrà afavorir la recepció positiva del missatge.
6. Honestat i obertura informativa: s'ha de donar la informació necessària a l'audiència per evitar rumors i desinformació.
7. Compromís i rendició de comptes: s'ha de comunicar el procés, evolució i dificultats de gestió, sense ocultar els límits que hi ha en el procés. Igualment, ha de mostrar disponibilitat per rendir comptes davant la ciutadania i altres actors socials.

2.4. Principis generals aplicats als accidents aeris

2.4.1. Els accidents aeris.

L'aviació és considerada, avui en dia, un dels mitjans de transports més segurs, tal com afirma (Barnett, 2000), en el seu article: "La aviación en los países desarrollados ha llegado a ser tan segura que un pasajero que tomase un vuelo nacional todos los días tendría que viajar una media de 36.000 años antes de perecer en un accidente mortal."

A més, segons detalla L'Organització d'Aviació Civil Internacional (OACI), l'organisme de les Nacions Unides que ajuda 193 països a cooperar entre si i a compartir els seus cels en benefici mutu, en el seu informe que va fer el 2020, es mostra una disminució del 9,8% de la taxa mundial d'accidents respecte al 2021, enfront de 2020 (Raillant-Clark, 2018). A més, el 2021, el nombre de víctimes va descendir un 66% en comparació al 2020.

En efecte, la IATA, l'Associació Internacional de Transport Aèri, ha constatat que, al 2023, la taxa total d'accidents va ser de 0,80 per milió d'enlairaments, és a dir, només un accident per cada 1,26 milions de vols, una gran millora respecte al 1,30 que hi havia al 2021, i la taxa més baixa en més d'una dècada. El resultat també va millorar respecte a la mitja quinquennal (2019-2023) de 1,19 (un accident per cada 880.293 vols).

Així doncs, les estadístiques de L'OACI i la IATA mostren que l'aviació és un dels transports més segurs, amb una taxa d'accident cada cop més baixa i xifres històricament positives el 2023.

2.4.2. Estratègies generals de comunicació en situacions de crisi

Per fer front a una crisi, una companyia aèria, i, en general, qualsevol altra organització, pot adoptar tres estratègies diferents. (Masclans, 2019).

La primera d'elles és l'estratègia coneguda com a reconeixement, aquesta, tal com indica el nom, implica que l'organització accepti l'existència de la crisi i ho comuniqui el més ràpid possible. D'aquesta manera, la primera persona a anunciar-ho és l'empresa, per tant, ajuda a anticipar-se a altres fonts informatives i rumors i així presentar una actitud proactiva davant de la situació. Aquest enfocament requereix una actuació molt àgil per part de l'organització i una voluntat d'assumir la situació. Segons el context en què es trobi, l'estratègia pot tenir diverses formes: admetre la responsabilitat total de la crisi i oferir reparacions dels danys que s'hagin pogut ocasionar, expressar desconeixement sobre les causes que hagin ocasionat la crisi, però mostrar-se compromès amb la resolució; compartir responsabilitats amb altres actors; o limitar l'abast de la crisi només a un espai, producte o moment concret, per evitar que es magnifiqui.

Aquesta estratègia és, en general, poc utilitzada, ja que implica que l'empresa reconegui els seus propis errors, però permet a l'organització projectar una imatge basada en la transparència i així protegir i mantenir la seva reputació i credibilitat al llarg del temps.

En segon lloc, tenim l'estratègia del "cap de turc", en aquesta, l'empresa designa una tercera persona com a responsable de la crisi. Un exemple de la utilització d'aquesta estratègia per part d'una companyia aèria és el cas d'Air France, que un any més tard de l'accident (Rio-París), va acusar com a culpable a Airbus, el fabricant de l'aparell, i Thalès, el fabricant de les sondes de velocitat Pitot, de negligència. Quan es van trobar les caixes negres es va poder demostrar que realment les sondes de velocitat no van ser la causa principal de l'accident. Per tant, ens demostra que si l'empresa vol fer ús d'aquesta

estratègia ho ha de fer de manera prudent, ja que un mal ús pot significar resultats perjudicials per a la mateixa crisi.

Finalment, i la tercera possibilitat de comunicació en una crisi és l'estratègia de negació, en aquest cas, l'organització opta per limitar o evitar al màxim la comunicació, ja sigui a través del silenci des de l'inici de la crisi, interrompent les declaracions en algun moment determinat, destacar l'absència d'algun element clau o minimitzar la gravetat de la crisi.

No obstant això, les conseqüències d'aquesta estratègia poden ser extremadament perjudicials tant des del punt de vista públic com legal.

2.4.3. Cronologia de la comunicació en la gestió d'una crisi aèria.

2.4.3.1. Protocol comunicatiu immediat, les primeres 24 hores

En aquest cas, (IATA, 2018), l'associació Internacional de Transport aeri, presenta un exemple pràctic de protocol recomanat per experts del sector. En aquest cas, anomenem T el moment en què l'aerolínia rep l'avís o té reconeixement de la situació.

Taula 2: cronologia de la resposta comunicativa en una crisi aèria.

T + 15 minuts	<p>Publicació del primer missatge en línia reconeixent els primers informes.</p> <p>Actualització regular amb missatges breus a mesura que es confirmi nova informació.</p> <p>El mateix contingut s'ha de publicar també al lloc web per assegurar la seva visibilitat en països on alguns canals socials poden no estar disponibles. Si ja s'està mostrant el vídeo de l'esdeveniment en directe per televisió o xarxes, s'ha de reconèixer immediatament si s'ha confirmat la identitat de l'aeronau sense cap dubte. Si els informes són incerts o no verificats, cal emprar llenguatge condicional.</p>
---------------	--

7 + 1 hora	<p>Emissió d'un resum ampli de la informació confirmada fins al moment, mitjançant múltiples canals i publicació al lloc web. Aquesta informació també s'ha de compartir amb el personal de l'empresa a través de tots els canals interns disponibles (intranet, Yammer, etc.). Es recomana emetre nous resums cada hora o sempre que hi hagi avenços rellevants, mantenint alhora un flux constant d'actualitzacions breus.</p>
T + 2 hores	<p>Si se sap o és altament probable que hi ha hagut víctimes mortals, cal canviar la imatge corporativa a tons monocroms i eliminar imatges i missatges promocionals de totes les plataformes en línia. S'ha d'activar el lloc web específic per a emergències ("Dark Site"). Cal garantir que la informació sigui coherent a totes les plataformes digitals, amb actualitzacions simultànies.</p>
T + 3 hores	<p>Primeres aparicions als mitjans per part de l'alta direcció. Tradicionalment, això ha significat una aparició primerenca de l'executiu més alt al "lloc" (de l'incident) seguida per una intervenció del CEO o de la persona de més rang disponible a la seu central. Amb la tecnologia actual dels telèfons intel·ligents, és habitual que la primera resposta sigui una declaració en vídeo del CEO, enregistrada o transmesa</p>

	des d'un mòbil.
T + 6-24 hores	Emissió de noves declaracions, rodes de premsa o altres interaccions amb mitjans de comunicació a mesura que es confirmin informacions rellevants (pot fer-se conjuntament amb serveis d'emergència, agències de resposta, operadors d'aeroport, representants governamentals o l'organisme investigador).

Font: elaboració pròpia a partir de (IATA, 2018).

2.4.3.2. Cronograma de comunicació institucional posterior a l'accident

D'altra banda, s'ha elaborat també una taula a partir de les dades recollides pel Col·legi Oficial de Pilots de L'aviació Comercial conegut pel nom de COPAC (2016), que recull els terminis establerts per la normativa vigent en relació amb la comunicació i publicació de la informació oficial després d'un accident aeri.

Taula 3: publicació d'informació oficial després d'un accident aeri

2 hores després	L'aerolínia ha d'enviar la llista dels passatgers a les autoritats encarregades de la investigació i ha de contactar amb les famílies durant les dues primeres hores posteriors al moment del sinistre. Només si les famílies dels corresponents ho autoritzen, els noms i cognoms de les persones que han perdut la vida es	Reglament Europeu 996/2010
-----------------	--	----------------------------

	podran fer públiques.	
30 dies després	La comissió investigadora haurà de fer públic un document preliminar en els 30 dies posteriors.	Annex 30 de OACI
12 mesos	L'organisme encarregat de la investigació haurà de publicar un informe final 12 mesos després, sempre que sigui possible. En cas que no es pugui publicar, es compartirà una declaració provisional en cada un dels aniversaris de l'accident, indicant els progressos i qualsevol informació rellevant referent a la seguretat o altres aspectes importants.	Annex 30 de OACI
A partir del primer anys	Publicació de l'informe final tècnic de la investigació. L'objectiu no és buscar els culpables sinó conèixer les causes i factors contribuents a l'accident així com les mesures o recomanacions que s'han après perquè no torni a passar.	Annex 30 de OACI

Font: Elaboració pròpia a partir de COPAC (2016)

2.4.4. Errors habituals en la gestió comunicativa

En els principals errors a l'hora de fer front a una crisi després d'un accident aèri, (Vinós, 2016), després de realitzar un rigorós anàlisi, en destaca els següents;

- Lentitud en la resposta. Avui dia és difícil d'entendre que una companyia tardi més d'una hora a comunicar a través dels seus canals corporatius, almenys que és conscient del succés i que està recaptant informació.
- No comptar amb un Dark Site: el dark site és una àrea web específica per a la comunicació de crisi. En molts casos té format blog o inclús ho és, permet actualitzacions ràpides i quan es produeix la crisi és quan es fa visible.
- No disposar d'un portaveu qualificat i preparat. Quan esclata una crisi, els responsables de la companyia han de fer front, han de ser líders i saber el que han de dir i el que no. Juntament amb aquest, es necessita uns perfils més tècnics, que l'empresa ha de tenir preparats per a quan sigui necessari comparèixer.
- Oblidar-se dels stakeholders és també un dels errors més comuns. En un accident de tal magnitud hi ha molts grups d'interès que requereixen atenció a més dels afins a les víctimes. Exemples d'aquests són; autoritats, mitjans de comunicació, clients, etc.
- Mala gestió de mitjans socials. Amb els temps i la importància de l'internet i les xarxes socials, l'ús d'aquestes després d'una crisi ja no és una opció per les empreses, sinó una obligació. Per molt trànsit que hi hagi, rarament una xarxa social es col·lapsa, a diferència de les webs corporatives, que sí que els sol passar.
- Per últim, (Vinós, 2016) destaca l'escassetat de transparència i empatia. En aquests casos, la companyia ha de donar costat a les víctimes, mostrant el seu suport. No només ha de fer-ho sinó també comunicar-ho. A més, en tota la gestió, han de ser el més transparents possibles.

2.4.5. Espais digitals i fonts tècniques d'informació durant una crisi.

Quan es produeix un accident aeri, és habitual que l'aerolínia implicada o organismes relacionats habilitin un espai específic a la seva pàgina web, o fins i tot, en alguns casos, una web independent, per centralitzar tota la informació relativa als fets. Aquest espai pot incloure dades objectives, missatges de condol, comunicats oficials, línies d'atenció per als familiars de les víctimes, entre d'altres.

Els professionals dels mitjans, cada vegada més, recorren a webs especialitzades en d'informació aeronàutica i tècnica. Aquestes plataformes ofereixen:

- Seguiment en temps real dels vols
- Dades factuais de l'accident.
- Bases de dades d'accidents previs
- Estadístiques sobre la seguretat aèria
- Informes tècnics

Tot i això, atesa la complexitat i especificitat del contingut, es recomana contrastar i contextualitzar aquesta informació amb experts acreditats per evitar interpretacions errònies. (COPAC, 2016)

2.4.6. L'ús de les xarxes socials durant una crisi

Amb l'arribada del món digital, les empreses, institucions i marques han vist com el panorama comunicatiu ha passat a ser l'element central. Tal com afirmen (Calleja-Reina, Paniagua Rojano i Victoria Mas, 2018, p.3):

Desde 2008, con la irrupción de las primeras redes sociales, nuestra manera de comunicarnos y relacionarnos ha cambiado significativamente. Las herramientas de social media van ganando terreno en nuestras vidas y nuestros trabajos, los ciudadanos ahora más que nunca se han convertido en agentes activos de la comunicación, los propios reporteros de la actualidad. Y claro, esto ante una situación de crisis, organizativamente supone un gran desafío a nivel de comunicación. (Calleja-Reina, Paniagua Rojano i Victoria Mas, 2018, p.3).

En contextos de comunicació de crisi, i sobretot en aquells que tenen una alta visibilitat mediàtica, les xarxes socials tenen un paper molt important en la propagació de la informació i la percepció pública. Partint, d'aquesta realitat, s'han identificat diverses fases que caracteritzen l'evolució d'una crisi a través de les plataformes socials. En concret (ReputationLab, 2015), defineix les següents:

En primer lloc, la fase d'informació, que està marcada per la transmissió de la informació oficial per part dels mitjans de comunicació i de les organitzacions que estan implicades. És en aquest punt quan els diferents usuaris reben dades a través dels canals oficials.

Seguidament, trobem la fase de transició, on els missatges ja no són només informatius, sinó que inclouen un punt emocional, i comencen a modular la narrativa de la crisi. Això es deu a la diversitat d'opinions de les persones i la nova informació que va apareixent.

La següent fase que s'estableix és la d'emoció, on s'incrementen les respostes emocionals per part del públic. Els usuaris reaccionen de forma subjectiva, i evoquen els seus sentiments, com ara la por, tristesa, alegria, etc.

La fase d'organització és la que segueix, aquesta suggereix que, a mesura que es va desenvolupant la situació o crisi, els usuaris s'adhereixen a un hashtag diferent de l'original o a símbols o missatges comuns. Això provoca la creació de discursos alternatius al que s'havia comunicat prèviament de forma oficial.

Per acabar, s'identifica la fase d'interès, és aquí quan els diferents actors intenten desviar els comentaris a favor seu o intentar aportar elements addicionals i destacats, com fets històrics o l'ús de l'humor. Perquè aparegui aquesta fase, la durada de la crisi i la seva cobertura mediàtica són essencials.

Una vegada identificades les diferents fases que es poden veure quan es desenvolupa una crisi en les xarxes socials, és fonamental establir i abordar quines són les pautes de gestió comunicativa per poder gestionar de forma eficaç cada etapa del procés. En aquest sentit, i amb relació a les recomanacions sobre la gestió de les xarxes socials en situacions de crisi, la *Guia para periodistas* elaborada pel Col·legi Oficial de Pilots de l'aviació comercial (2016), estableix tant una sèrie de bones pràctiques i advertiments, com males pràctiques o riscos per evitar errors comunicatius i minimitzar l'impacte negatiu d'una mala gestió informativa. L'objectiu és proporcionar criteris d'actuació responsables i transparents.

A continuació, s'ha realitzat una taula a partir de les dades de COPAC (2016), sobre les bones i males pràctiques de les xarxes socials.

Taula 4: bones i males pràctiques en comunicació de crisi a les xarxes socials

BONES PRÀCTIQUES	MALES PRÀCTIQUES
Parlar de l'accident o incident només quan l'aerolínia ho hagi confirmat de manera oficial.	Compartir informació alarmista que encara no ha estat confirmada per un mitjà oficial.
Actualitzar de forma permanent la informació en els moments posteriors als fets, ja que hi ha informació nova constantment.	Difondre informació sense comprovar ni l'hora ni la data.
Filtrar la informació vàlida a les xarxes socials realitzant llistes de fonts acreditades.	Contribuir a l'excés d'informació o al "soroll" a les xarxes socials.
Valorar l'interès informatiu de dades delicades o gravacions que aportin dramatisme abans de publicar-ho.	Fer difusió d'imatges de víctimes, supervivents o contingut susceptible de desinformar o ofendre la sensibilitat d'algú.
Contrarestar la procedència de les fotografies i dels vídeos dels afectats per evitar la difusió de vídeos falsos o "bulos".	Donar credibilitat immediata a continguts de perfils desconeguts o que no enllacin a cap font oficial.
Contextualitzar buscant fonts expertes sobre l'operació aèria, la seguretat o el procediment d'investigació d'un accident.	Compartir dades de caràcter tècnic, com trajectòries de vol, la velocitat o l'altitud sense conèixer la seva interpretació.
Compartir informació dirigida a afectats o familiars, com un servei telefònic d'assistència.	Difondre rumors de les causes de l'accident obviant la complexitat de la situació.
Pensar en l'impacte de la informació per les víctimes i els seus familiars abans de publicar continguts de l'accident.	Difondre informació que pugui interrompre o dificultar la feina dels serveis de rescat o la investigació de l'accident.
Cuidar la teva marca personal i la reputació <i>online</i> també en els perfils personals, mantenint la responsabilitat com informador i la deontologia professional.	Oferir opinions precipitades en els moments posteriors a l'accident.

Font: elaboració pròpia a partir de COPAC (2016)

2.5. Conseqüències de les crisis aèries

2.5.1. Repercussions econòmiques

Els accidents aeris poden tenir un impacte financer profundament negatiu per a les aerolínies, encara que la responsabilitat no sigui directament de l'aerolínia. En efecte, les conseqüències econòmiques derivades d'una tragèdia poden abastar els següents àmbits (maximizamos, 2024):

- Indemnitzacions i costos legals: les companyies aèries es veuen obligades a fer front a elevades indemnitzacions econòmiques destinades a les famílies de les víctimes per danys personals o mortals, les quals poden ascendir a quantitats milionàries. A més, se li han de sumar també les despeses dels processos legals i judicials. Per aquest motiu, és fonamental disposar d'un assessorament jurídic especialitzat en sinistres aeris.
- Desprestigi de la marca i pèrdua de confiança: sovint, les companyies pateixen una disminució de la demanda els vols arran d'un accident, i depenent de la gravetat de la situació i d'altres factors, aquesta afectació pot mantenir-se a mitjà i llarg termini. El deteriorament de la imatge corporativa pot tenir efectes persistents, fins al punt que la reputació prèvia difícilment pot recuperar completament. Com es veurà a la part pràctica, accidents com Air France o Malaysia Airlines mostren com els sinistres poden comprometre la confiança del públic durant anys.
- Incrementos en les despeses operatives: davant d'una crisi, moltes companyies han d'invertir de manera urgent en la millora de la seguretat, la implementació de noves tecnologies i la revisió de protocols estàndards. Sovint, també s'han de realitzar auditories internes i externes, així com l'adopció de normatives addicionals que comporten que la despesa incrementi també.

3. Estudi de cas del Vol 9525 de Germanwings

3.1. La companyia Germanwings

Germanwings és una companyia aèria que va ser fundada el 1997, com una filial d'Eurowings, i la seva seu principal ha estat sempre a Colònia, Alemanya. En aquell moment, Lufthansa, l'aerolínia més gran d'Alemanya, controlava aproximadament una quarta part de les accions d'Eurowings. (Zhang, 2015).

El 2002, Eurowings va canviar el nom a Germanwings. Tenien, en aquell moment, només cinc avions A319-100 i feien rutes a molt poques destinacions turístiques des de l'aeroport

de la seva seu, Colònia. El que volien era el mateix que esmentava la seva filosofia d'empresa, passatges més barats sense luxes, però amb seguretat. Més tard, la companyia ja va començar a oferir altres tarifes amb més confort i a volar des de diferents aeroports i a més destinacions.

Uns anys més tard, el 2009, Lufthansa va passar d'adquirir una quarta part a adquirir-ne la totalitat de les accions de Germanwings. Va començar a haver-hi molta competència en el sector, i la companyia va assumir una gran importància al mercat (Zhang, 2015), tanta que el 2012, tots els vols europeus de Lufthansa amb origen o destinació a Stuttgart van ser transferits a Germanwings, excepte la que operava de Frankfurt a Munich. El 2014, Germanwings va transportar 1,9 milions de passatgers a Espanya, cosa que va suposar 67,9% respecte a l'any anterior. (Agustí, 2015).

El 2015, Lufthansa va anunciar que la marca Germanwings desapareixeria per donar pas a Eurowings, una nova filial que, sota el mateix concepte de tarifes baixes, operaria vols nacionals i internacionals, concretament, a destins com Dubai, Bangkok, Phuket, Vardero Bridgetown i Punta Cana. (R,P, 2015). Aquesta decisió es va prendre per reduir costos i millorar l'eficiència operativa (Zhang, 2015).

Finalment, el 2020, Lufthansa va decidir tancar definitivament Germanwings i transferir les seves operacions a Eurowings. Aquesta mesura formava part d'un pla de reestructuració més ampli per afrontar la crisi provocada per la pandèmia de la COVID-19, que incloïa també la reducció de la flota i ajustos en altres filials del grup (El Español, 2020).

3.2. Descripció de l'accident, el vol 9525

El 24 de març de 2015, el vol 4U 9525 Barcelona - Düsseldorf s'enlaira amb total normalitat des de l'aeroport de Barcelona El Prat a les 10:01 del matí cap a l'aeroport internacional de Düsseldorf, amb 144 passatgers, dos pilots i quatre membres de la tripulació. El vol avançava sense incidents fins que es va desencadenar un dels accidents més tràgics de l'aviació moderna, a les 10 a.m, 41 minuts i sis segons, l'airbus A320-211 de la companyia Germanwings s'estrella entre Seyne-les-Alpes y le Venet, a l'Alta Provença, deixant a les 150 persones que anaven a bord de l'avió sense vida. (Marchena, 2021)

Per poder entendre realment els fets, és fonamental analitzar el transcurs dels esdeveniments que es van anar produint en els 41 minuts que el vol 9525 va estar a l'aire. L'agenda de notícies AviacionOnline (2023) ho explica de la següent manera; un cop el vol va aconseguir la seva altitud creuer assignada FL380 a les 10:27, va confirmar la seva ruta

directa al punt de referència IRMAR¹ en el seu últim contacte de radi a dos quarts d'onze del matí. Poc després, el capità va abandonar la cabina, demanant al copilot que s'encarregués de les comunicacions de ràdio.

A les 10:50:53, l'altitud seleccionada en la unitat de control de vol va canviar de 38.000 peus a 100 peus, fent que el pilot automàtic canviés al mode OPEN DES². L'avió va començar a descendir, amb la velocitat de tots dos motors disminuint. La velocitat i la taxa de descens de l'avió van augmentar, amb una taxa de descens mitjà d'alt voltant de 3,500 peus/min.

A les 10:33:47, va ser la primera vegada que el pilot no va contestar al control del trànsit aeri quan li van preguntar sobre el nivell de creuer autoritzat del vol. Mentres, el vol continuava descendent a 30.000 peus. Malgrat diversos intents del controlador i del sistema de Defensa Aèria francès per a contactar al vol, no va haver-hi resposta.

Mentre l'avió continuava el seu descens, el capità va intentar de forma reiterada contactar amb el copilot. Quan es va recuperar la caixa negra de l'avió, es van gravar uns sorolls molt forts, similar a algú colpejant la porta de la cabina.

A les 10:38, quan l'avió volava ja a nivells extremadament baixos i perillosos, la Defensa Aèria Francesa va intentar contactar-hi a través de la freqüència universal d'emergència, però malauradament tampoc van rebre ninguna resposta per part de l'avió 9525. (Cloudberg, 2019).

Veient aquesta situació i esperant-se el pitjor, les forces aèries van ordenar l'enlairament d'un caça per intentar localitzar l'aeronau, però en aquest punt ja era massa tard. L'ordre es va donar a les 10:41, hora en què l'avió va desaparèixer del radar del centre de control de Marsella. (Cloudberg, 2019).

Mentrestant, dins la cabina, el sistema d'advertiment de proximitat al sòl (GPWS) emetia el comando «Terrain, Terrain, Pull Up, Pull Up». L'avió finalment es va estavellar en un pendent rocós a una altitud de 1,550 metres. Segons l'informe del diari *El Confidencial* (Vasco, 2016), l'avió va emetre un SOS abans d'estrellar-se, informació que va explicar la Direcció General d'Aviació Civil Francesa.

¹ IRMAR es refereix a un punt de referència de navegació aèria (waypoint) utilitzat en la planificació de vols. Els waypoints són coordenades geogràfiques predefinides que ajuden els avions a seguir una ruta determinada en l'espai aeri.

² OPEN DES és refereix al mode de descens automàtic del sistema de control de vol. Quan s'activa, l'avió descendeix amb potència mínima, regulant la velocitat mitjançant la inclinació de l'aeronau.

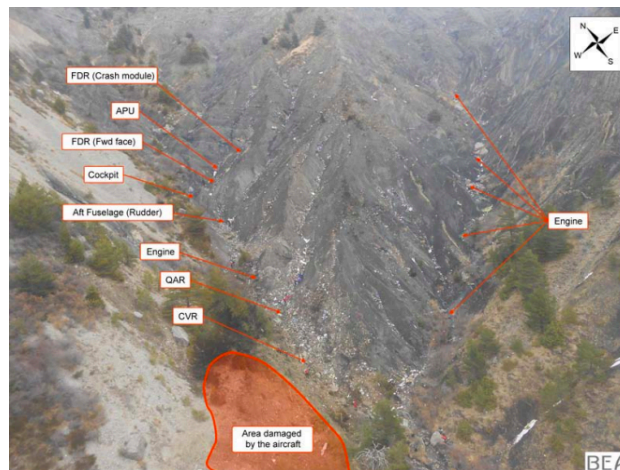
El resultat va ser devastador, van morir les 150 persones a bord. En total hi va haver, almenys 18 nacionalitats, 50 d'ells espanyols i 75 alemanys. (La Vanguardia, 2015). Entre els passatgers alemanys, es trobava un grup d'estudiants d'educació secundària, juntament amb els seus dos professors, que finalitzaven el seu viatge d'intercanvi a Barcelona, concretament a Llinars del Vallès. A més, viatjava també Ariadna Falguera, la dona de Lluís Juncà, cap de gabinet del líder de ERC, que viatjava a Dusseldorf per motius de treball. Per últim, també els va costrar la vida al gerent de l'empresa Nutrisport Ramón de Santiago i tres treballadors de l'empresa (entre ells, un és fill del director). (La Vanguardia, 2015).

Imatge 2: Recorregut de l'avió des de la sortida de l'aeroport El Prat, Barcelona, fins el lloc de l'accident.



Font: Cloudberg, 2019

Imatge 3: Lloc de l'accident amb les restes de l'aparell



Font: BEA, 2016

3.3. Causes de l'accident: Vol 9525

Tot i que en un primer moment les hipòtesis inicials apuntaven cap a un possible atemptat terrorista o una despressurització sobtada de la cabina, que hauria provocat una hipòxia tant entre la tripulació com entre els passatgers, les gravacions extretes de les caixes negres, recuperades després del sinistre, van esvair qualsevol dubte (Pilar, 2025). Els investigadors van profunditzar en els antecedents de Lubitz, i van descobrir un historial de problemes de salut mental. Es va descobrir que el copilot havia experimentat episodis de depressió i inclús havia agafat temps lliure del seu entrenament com a pilot a causa d'aquests problemes. (Aviacionline, 2023)

Segons detalla l'informe oficial de la investigació de l'accident per part de l'oficina d'Investigació i Anàlisi per a la seguretat de l'Aviació Civil de França (BEA, 2016), l'agost de 2008 el copilot ja va començar a patir un episodi depressiu greu sense cap símptoma psicòtic. A mesura que avançava la depressió, el copilot va tenir diverses idees de suïcidis i va realitzar pactes de no suïcidis amb el seu psiquiatre responsable i va quedar hospitalitzat. Va rebre tractament farmacològic antidepressiu entre gener i octubre del 2009 i el seu psiquiàtric va donar-li l'alta el juliol del 2009, quan va estar totalment recuperat.

Les anàlisis toxicològiques que es van dur a terme més tard, per part de les autoritats judicials franceses, es va recuperar en el teixit humà del copilot la presència de citalopram i mirtazapina, dos antidepressius, així com zopiclona, un somnífer. (BEA, 2016).

Així doncs, en l'informe final de la investigació de seguretat, manté que, l'alemany Andreas Lubitz, que patia depressió "modificó intencionadament els ajustos del pilot automàtic para que el aparato descendiera y no respondió ni a las llamadas de los controladores ni a los golpes en la puerta de la cabina." (Efe, 2016).

Tal com va publicar la Comissió Europea (2016), en l'informe que recull les conclusions del grup de treball liderat per l'Agència Europea de Seguretat Aèria (EASA), arran de l'accident, es van emetre una sèrie de recomanacions orientades a millorar la seguretat i prevenció dins del sector aeri. En concret, el Grup de Treball (Task Force), va recomanar els següents punts.

1. S'ha de mantenir el principi de "dues persones a cabina en tot moment".
2. Els pilots s'haurien de sotmetre a una avaluació psicològica abans d'iniciar el servei en una companyia aèria.
3. Les companyies haurien d'implementar un programa aleatori de detecció de drogues i alcohol.
4. S'haurien d'establir un programa sòlid de supervisió dels examinadors aeromèdics.
5. S'hauria de crear un dipòsit europeu de dades aeromèdiques.
6. Les companyies aèries haurien d'implementar sistemes de suport als pilots.

3.4. Primeres conseqüències

Els primers problemes a conseqüència de l'accident van sorgir de forma molt ràpida:

- Les accions de Lufthansa van baixar un 4,62%, mentre que les d'Airbus un entre 2,2% i un 2,4%.
- A més, segons el CEO de Lufthansa, que no va voler donar detalls sobre vols concrets, Germanwings va suspendre 30 vols perquè alguns auxiliars, a causa de l'estrés emocional d'haver perdut companys de feina, no volien/podien treballar.

Tanmateix, pel que fa a en Mariano Rajoy i l'Angela Merkel, van comunicar que el Govern francès desplegaria equips de suport emocional i voluntaris per assistir a les víctimes, acompanyant-los des del primer moment del seu desplaçament fins que arribessin a la zona afectada. (Pérez, 2016)

Taula 5: pensaments i sentiments més freqüents de;

Angela Merkel (Alemanya)	Mariano Rajoy (Espanya)
<ul style="list-style-type: none"> • S'ha de pensar en les víctimes alemanyes però també en les dels altres països. • El nostre pensament està amb les famílies, amb els francesos i amb les persones d'aquesta regió que han mostrat un gran cor per mostrar ajuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anem a identificar a les víctimes i repatriar-les en les millors condicions. • Acompanyar a tots els familiars en el seu dolor i sabem que no és fàcil • Agraïments a Holland i el poble francès.

Font: Pérez, 2016

De fet, aquestes dues autoritats, juntament amb el president francès, François Hollande i el president de la Generalitat, Artur Mas, van fer una visita conjunta a la zona dels Alps Francesos on s'havia estavellat l'avió. Van mostrar cada un d'ells el seu compromís en treballar junts per identificar i repatriar les víctimes en les millors condicions possibles. Concretament, Rajoy, va afirmar que les autoritats franceses i alemanyes col·laborarien estretament en la investigació de l'accident i en les tasques de rescat, destacant la solidaritat. (Estévez, 2015).

3.5. Gestió comunicativa de la crisi

3.5.1. Resposta comunicativa de l'aerolínia

Durant aquest dia, el director executiu de Lufthansa (CEO) Carsten Spohr i Thomas Winkelmann, el cap de la seva aerolínia de baix cost Germanwings, van haver d'actuar ràpidament per fer donar explicacions a tots els familiars dels passatgers víctimes del vol 9525, amb l'objectiu d'explicar els màxims fets possibles de la crisi que just havia ocorregut hores abans. (Canny, 2016)

En aquest cas, tant el CEO, com el responsable de relacions públiques de Lufthansa i Germanwings van haver d'avançar-se a les possibles reaccions dels diferents grups d'interès. A més, es tractava d'un tipus de crisi molt important, ja que havia comportat pèrdues humanes i danys personals. És per això, que era fonamental que en tot moment les seves comunicacions fossin el més clar i transparent possible, perquè aquestes no donessin lloc a manipulacions d'informació o a la generació de rumors falsos.

El primer que van fer Germanwings i Lufthansa va ser adoptar la mesura de disculpa i victimització, en forma de disculpa pública, i, seguidament, van reconèixer i empatitzar amb el dolor dels familiars després de la pèrdua que havien tingut tots ells. A més a més, cal destacar que l'empresa va mencionar que ells també patirien les conseqüències negatives d'aquesta tragèdia. (Canny, 2016)

Un aspecte destacable en la gestió de la comunicació de les primeres hores va ser la celebració de les rodes de premsa coordinades i ordenades entre la companyia i les institucions implicades, evitant així declaracions de tercers. El mateix dia, el president executiu de Lufthansa, Thomas Winkelmann, va assegurar que, l'avió, tot i ser fabricat el 1991, havia estat reformat sencer al 2013 i havia passat una revisió el dia anterior. Aquesta resposta ràpida i clara va permetre donar la cara davant l'opinió pública i va respondre a les preguntes dels periodistes, un element clau en la primera fase de crisi (Agustí, 2016).

Durant aquestes primeres compareixences públiques posteriors a l'accident i abans que es coneguessin les causes reals de la tragèdia, l'estratègia comunicativa de l'aerolínia es va centrar en reforçar la seva reputació tècnica i els seus estàndards de seguretat. Els responsables van insistir en que calia esperar els resultats de la investigació oficial i en destacar la solidesa dels sistemes tècnics de control i qualitat del servei. Això és el que va permetre frenar les teories diverses. Així doncs, van ser molt transparents i van mantenir una comunicació freqüent amb les famílies i amb el públic. (Crisis Communication & Reponse, 2015). Van fer una cosa molt important, evitar rumors i especulacions, fets molt comuns en accidents aeris, emetent comunicats oficials de manera molt regular i tenint informat a la gent sempre de totes les actualitzacions que s'anaven fent. (Canny, 2016). La companyia va adoptar un to respectuós i aconseguir eliminar hipòtesis no verificades, mostrant una escolta activa envers als investigadors oficials.

Tanmateix, es va divulgar un vídeo en el qual Spohr va enviar un missatge als socis i clients de Lufthansa agraint la seva empatia i lleialtat. Així i tot, molts mitjans de comunicació van pensar que aquest vídeo i el missatge que es donava eren freds. Això no obstant, aquest comunicat va arribar tard, ja que el president de la república de França, François Hollande es va adelantar, i ja havia expressat les seves condolences i preocupació per l'accident abans que ho fes el director de Lufthansa. (Ruiz i Moreno, 2015)

Així i tot, Lufthansa va demostrar haver actuat de forma personalitzada prioritzant l'assistència als familiars afectats per l'accident, i és així com es va posar a la seva disposició un vol especial de la companyia que els va portar a un centre d'assistència proper al lloc on es va produir l'accident.

3.5.2. El paper del CEO Carsten Spohr, el portaveu de la crisi

És cert que la seva aparició va ser una mica tardana tot i ser el CEO i el màxim representant del grup, ja que van ser altres autoritats, com el president francès François Hollande, qui va expressar el missatge de condol abans que ell.

Així i tot, el seu paper va ser molt destacat. En l'aparició pública, Spohr va portar una corbata negra, símbol de dol segons el protocol social de l'empresa.

Imatge 4: president de Lufthansa durant una roda de premsa després de l'accident



Font: 3Cat (2015)

El comunicat oficial del CEO a Lufthansa, no es va fer públic fins un dia després de l'accident. Aquest es va difondre a través d'un vídeo a YouTube que a durar uns dos minuts. A més, va oferir una roda de premsa a L'Aeroport de Düsseldorf i, a la tarda, una altra a L'Aeroport de Barcelona - El Prat, on va insistir que l'aparell era òptim i les bones condicions de l'aparell per volar (Agustí, 2016). En aquestes compareixences el va acompanyar Thomas Winkelmann. A més a més. Spohr va expressar les seves condolences a les famílies de les víctimes. Aquest fet va suposar un canvi en l'estratègia comunicativa de l'empresa, ja que es va mostrar una actitud més empàtica i propera. (pr noticias, 2015)

Tot i l'elevada expectació que hi havia sobre d'ell, no va oferir explicacions sobre com Andreas Lubitz, el copilot sospitós de causar intencionadament l'accident, va poder incorporar-se a la companyia malgrat haver reconegut haver patit depressions.

Spohr va arribar a la zona del sinistre en helicòpter juntament amb el president de Germanwings, i es va limitar només a agrair la tasca dels equips de rescat i a rebre homenatge a les víctimes.

En la seva compareixença, no va respondre preguntes dels mitjans i va insistir que caldria esperar temps per conèixer els fets ocorreguts. Tot i que Lufthansa va admetre saber dels episodis greus de depressió del pilot, no va pronunciar-se sobre la qüestió.

Així i tot, sí que va facilitar el desplaçament dels familiars a la zona de l'incident i es va comprometre a finançar la neteja i restauració del massís un cop finalitzessin les investigacions. (pr noticias, 2015)

3.5.3. Impacte en els familiars, el públic més important.

Els supervivents, les víctimes mortals i els familiars d'aquests passen a ser alguns dels actors centrals d'una tragèdia aèria, motiu pel qual el tracte amb ells ha de ser especialment prudent i respectuós. Aquest públic és el que hauria de rebre informació contrarrestada i objectiva abans que sigui publicada, sempre que la comissió d'investigació, la CIAIAC, en el cas de l'estat espanyol, consideri que aquest accés no interfereix en el desenvolupament ni en els objectius de recerca. La informació s'hauria de facilitar en un termini màxim de 38 hores després de l'accident. (COPAC, 2016)

Lufthansa i Germanwings van tenir una especial cura cap a aquest grup, ja que va ser el més delicat. En concret, van mostrar molta sensibilitat, tant des d'un punt de vista ètic com estètic. (Hernández, 2015)

- El mateix dia, Casten Spohr, va comparèixer davant l'opinió pública amb un missatge d'empatia amb les víctimes. Va utilitzar per a fer-la una corbata negra que la companyia guardava per aquestes situacions, i que mai abans s'havia utilitzat.
- Es va crear una pàgina web d'informació per a les víctimes i un hashtag #indeepsorrow a Twitter.
- Es va oferir una indemnització de 55.000€ a les famílies.
- Van donar facilitats perquè les famílies poguessin desplaçar-se al lloc de l'accident.
- Van oferir vols gratuïts per als familiars de les víctimes perquè poguessin viatjar on va succeir l'accident. Per anar-hi, s'havia d'agafar un vol fins Marsella, i des d'allà, podien accedir a través de diversos transports, al lloc de l'accident. (Canny, 2016)
- Després de l'accident, es va formar l'associació d'Afectats pel Vol GWI 9525 Als Alps, creada l'any següent, al 2015. (COPAC, 2016)

3.5.4. Canals i estratègies de comunicació

3.5.4.1 Cobertura mediàtica

A l'hora de gestionar una crisi, ens hem d'enfrontar a diversos públics, un dels més importants, ja que són qui tenen l'altaveu principal i qui faran que la crisi arribi a tota la societat, són els mitjans de comunicació. Com sosté Sandoval (2004): "Quizás el público más importante en estas situaciones sean los medios de comunicación, pues ellos pueden

hacer que una crisis nazca o muera”. A més, en el context digital que vivim, les organitzacions es troben sotmeses a una exposició constant que pot derivar en crisis comunicatives de gran abast. És així com ho assenyala Wrobel (2016)

Uno de los mayores cambios que produjo Internet es haber multiplicado exponencialmente los riesgos que pueden afectar la reputación de las corporaciones y los organismos públicos, que ahora están más expuestos ante cualquier incidente que pueda convertirse en una crisis de imagen.

La cobertura mediàtica d'aquesta crisi es va veure notablement influïda per la coordinació i claredat de les rodes de premsa organitzades per Lufthansa i les institucions. Aquesta cobertura va evitar, en gran manera, l'aparició d'especulacions i informacions errònies, gràcies a la participació directa i transparent del portaveu. A més, la presència d'autoritats com l'Artur Mas, Mariano Rajoy, Angela Merkel i François Hollande, van reforçar la legitimitat i gravetat de la resposta institucional (Agustí, 2016).

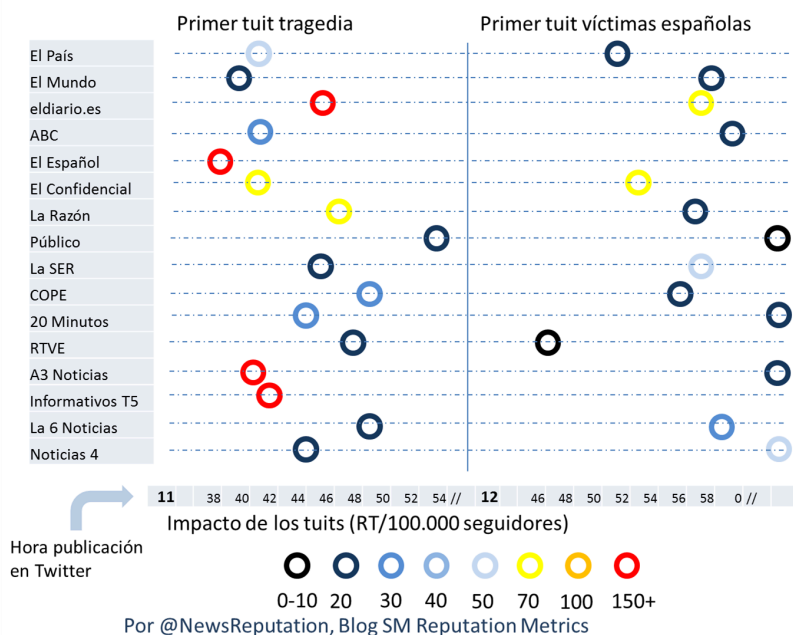
L'anàlisi de la rapidesa en què es va reaccionar davant l'accident és un factor clau per poder entendre i analitzar l'impacte mediàtic que va tenir l'accident. És cert que mitjà va reaccionar en un temps diferent, però tots van acabar dedicant sobre una cobertura pràcticament exclusiva a la tragèdia.

Pel que fa als mitjans nacionals més importants, en el següent gràfic, realitzat per (NewsReputation, 2015), podem observar el temps de resposta dels principals mitjans de comunicació espanyols.

Gràfic 1: aparició dels mitjans a Twitter després de la tragèdia

La tragedia de Germanwings. Los medios en Twitter

1. Primeras noticias en Twitter; impacto



Font: NewsReputation, 2015

En aquest gràfic, podem observar com, el primer mitjà a fer un Tweet sobre la tragèdia va ser El Español, concretament el tweet va ser a les 11:38, i l'últim a fer-ho va ser Público, a les 11:54. En el gràfic, en la columna de l'esquerra, també hi veiem la presència de tweets sobre la presència d'espanyols al vol, per tant, les víctimes espanyoles del vol 9525. Respecte a aquest tema, el primer mitjà va ser RTVE, a les 12:47. (NewsReputation, 2015)

A més, pel que fa als mitjans de comunicació i la informació que es va compartir, la majoria dels mitjans, no van compartir la informació sobre l'accident d'una manera adequada. Això és perquè, en la major part de les vegades, es va especular més del compte, per intentar aconseguir un paper més de víctima. (Silvestre, 2015)

3.5.4.2. Anàlisi de les xarxes socials

Per poder analitzar amb més profunditat la cobertura mediàtica que va tenir l'accident, és primordial analitzar també com es van gestionar les xarxes socials, el mitjà digital per excel·lència d'aquesta crisi, ja que va permetre una interacció directa i immediata amb els diferents públics, cosa que distingeix clarament dels mitjans tradicionals. En paraules dels autors (Noor, N., Okhai, R., Binte Jamal, T., Kapucu, N., Ge, Y. G., & Hasan, S, 2024) : "Social media platforms allow this two-way communication in real time, which differs from

traditional media and communication strategies, allowing a disaster-impacted community to be well-connected and better-informed throughout a disaster”.

Aquest tipus de canals han esdevingut essencials en l'àmbit de la comunicació de crisi, ja que ajuden a una difusió més ràpida i una resposta directa per part de les institucions i de la ciutadania. Així i tot, cal tenir present que l'ús d'aquests canals ha de ser de manera conscient, ordenada i estructurada, pel fet que, en cas contrari, pot afavorir a la propagació d'informacions errònies o no contrastades:

La información en tiempo real que proporcionan las redes sociales puede ser un canal ágil para contar con datos actualizados de un accidente o incidente aéreo. Sin embargo, puede generar también un exceso de información y es una vía por la que circular bulos, rumores, datos sin contrastar o información interesada. (Asociación de la Prensa de Madrid [APM], 2019, p. 17)

A més a més, tal com afirma Hernández (2015), en els manuals clàssics de gestió de crisi s'ensenya que les empreses han de verificar la informació abans de difondre-la als mitjans. Tanmateix, les xarxes socials han alterat aquest paradigma, provocant que s'incrementi la pressió per a oferir respostes immediates. Tradicionalment, els principals canals d'informació eren els mitjans, però ara, amb l'aparició de diverses plataformes, com Twitter, la difusió de notícies i rumors s'ha accelerat considerablement. En aquest context, Germanwings va recórrer a aquesta plataforma durant la seva gestió de crisi, i, en concret, per demanar paciència als mitjans com als usuaris mentre s'esperava perquè es confirmessin els fets.

Així doncs, Twitter va ser la principal font d'informació, i va estar facilitada en tres idiomes, alemany, anglès i espanyol, degut a les diferents nacionalitats de les víctimes del vol. Tot i mostrar transparència en admetre que no tenien informació clara dels fets, a causa de la falta de dades concises, altres actors van assumir el relat, provocant una pèrdua del control del missatge i generat força confusió. Davant d'aquesta situació, la Federació Internacional d'Associacions de Pilots (IFALPA) va demanar públicament que no es fes conjectura sobre l'accident. (Ruiz & Moreno, 2015)

Pel que fa a les pràctiques que es van realitzar després de l'accident per part de la companyia, el primer pas va ser canviar el logo en una versió en blanc i negre a la plataforma de Twitter, tant per part de Lufthansa com Germanwings, com una mostra de condol als afectats. (Hosteltur, 2024).

Imatge 5 i 6: canvi de logotip de Lufthansa i Germanwings després de l'accident.



Font: Ruiz & Moreno, 2015

Es van apagar, a més, tots els perfils de la companyia aèria, tant d'Alemanya, Brasil, Amèrica Latina, etc. Excepte el compte del Japó, que va mantenir la portada de l'avió. (López, 2015)

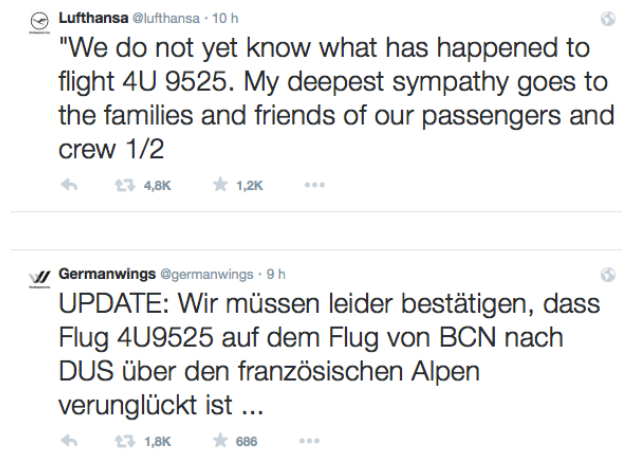
Imatge 7: Compte de Twitter de Lufthansa de Japó.



(López, 2015)

Pel que fa als tweets, primerament va fer-ho Lufthansa, seguit de Germanwings. Quant al temps de reaccionar, va ser Lufthansa el primer a publicar-ne un. Tot seguit, va fer retweet la companyia sinistrada, per després acabar de confirmar de forma oficial l'ocorregut. (López, 2015)

Imatge 8: primers missatges de les companyies a Twitter.



Font: López (2015)

Tanmateix, Eurowings va publicar el primer tweet a les 11:52 per fer saber que, en el moment que disposessin de més informació sobre l'accident, la donarien a conèixer. A més, una estona més tard, a dos quarts d'una, Lufthansa va fer una publicació tant a Twitter com a Facebook, d'una declaració del CEO de la companyia, Carsten Spohr, expressant el seu condol i el seu desig de trobar supervivents. (Romero, 2021).

A Facebook la companyia també va mostrar el seu dol, amb portades dels perfils en blanc i negre, juntament amb el hashtag *#indeepsorrow*. (Martínez, 2015).

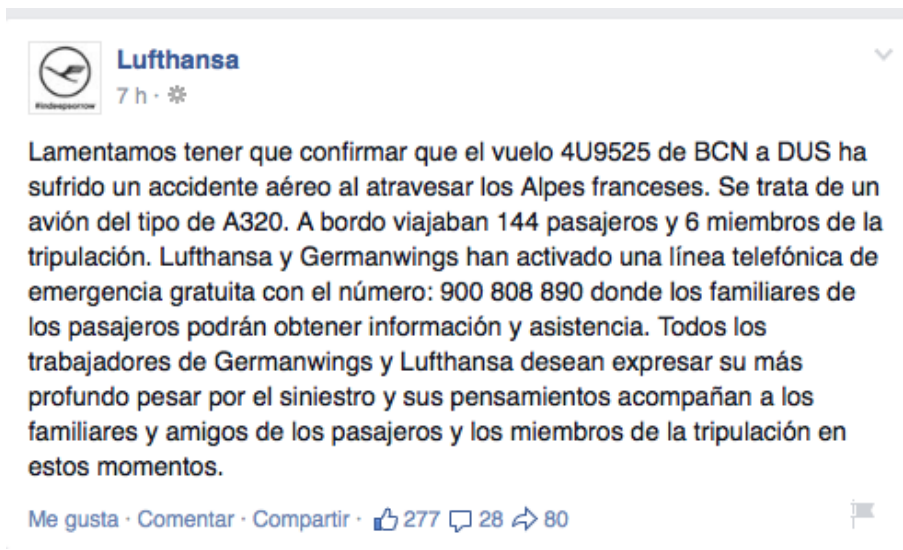
Imatge 9: pàgina de Facebook amb el perfil negre



Font: Martínez (2015).

Així com missatges en castellà, degut al gran nombre de passatgers espanyols que estaven en el vol.

Imatge 10: missatge a Facebook de Lufthansa hores després de l'accident



Font: (Martínez, 2015)

A manera de síntesi, i entre les claus de gestió de la tragèdia a les xarxes socials, García (2015), membre de la junta directiva de l'Associació de professionals de community management y social media (AERCO - PSM), en destaca principalment 4:

1. En primer lloc, cal destacar els diversos idiomes en què es van fer les comunicacions de, ja que a mesura que s'anaven coneixent més dades i informacions sobre l'accident i amb el suport corporatiu del perfil de Lufthansa, Germanwings va començar a publicar missatges en alemany, anglès i espanyol, amb l'objectiu de donar resposta a les necessitats informatives de les famílies i garantir una comunicació clara i efectiva per la resta de societat.
2. Seguidament, en destaca el dol corporatiu, ja que tal com s'ha assenyalat abans. ambdós comptes van optar pel color negre als seus perfils de xarxes socials com a mostra simbòlica de dol institucional. Aquest gest va ser ben percebut per part de l'opinió pública, perquè mostrava respecte i empatia cap a les víctimes i les seves famílies.
3. Els portaveus és el tercer element que destaca, en contextos de crisi, és imprescindible que els màxims representats o responsables de l'organització assumeixin un rol comunicatiu visible. En aquest cas, el CEO de la companyia (Carsten Spohr), tot i tenir alguns errors puntuals normals en situacions tan complicades, va intervenir i va aportar un missatge de transparència i proximitat per humanitzar la imatge de la companyia després de la tragèdia.

4. Finalment, Garcia (2015) destaca la importància de l'ús d'un llenguatge empàtic i respectuós, per tal de connectar amb l'audiència sense caure en el sensacionalisme. Pel que fa a aquest aspecte, Germanwings va optar per un discurs proper i sobri, i va fer ús del hashtag #indeepsorrow ("amb profund dolor") per expressar dol institucional i empatia cap a les víctimes i els seus familiars. Aquesta estratègia comunicativa va permetre transmetre emoció de manera subtil i adequada al context. Ruiz i Moreno (2015), qui també analitzen la resposta comunicativa de Germanwings, comenten que aquest hashtag podria haver sigut una tàctica de branding, ja que en aquell moment hi havia altres prioritats.

3.5.4.3. Pàgina web

Després de comunicar-se la tragèdia, la pàgina web de Germanwings va habilitar una "pàgina negra" amb l'objectiu d'informar sobre l'accident. Va col·lapsar el sistema atès el gran volum de visites, deixant la pàgina inoperativa. Davant d'aquesta situació, Lufthansa –com a companyia matriu– va implementar una "pàgina negra" similar a la seva pròpia web per donar resposta a l'elevada demana d'informació per part dels mitjans de comunicació i dels familiars dels afectats. (García, 2016).

3.5.4.4. Youtube

Aquesta plataforma va ser molt poc usada en les comunicacions de l'aerolínia, ja que va prioritzar altres vies de comunicació. Tanmateix, va ser escollida per difondre el comunicat del CEO de Lufthansa, en què expressava la tristesa de l'empresa pels fets ocorreguts i transmetia el seu condol, el nom de la companyia, a les víctimes de la tragèdia. (García, 2016).

3.6. Valoració crítica de la gestió de crisi

Pel que fa a termes generals en la gestió de comunicació de Germanwings durant la crisi, els punts positius van ser, segons (Salgado, 2015, com es cita a Muñoz, 2021), els esmentats a continuació; en primer lloc, assumir responsabilitats, ja que Lufthansa i Germanwings van emetre informació des del primer moment, mostrant transparència i empatia i acceptant les conseqüències del que havia passat i acceptant la seva part de responsabilitat davant la tragèdia.

Per altra banda, la companyia va prioritzar el benestar emocional dels familiars de les víctimes, insistint davant dels mitjans de comunicació per fer-los entendre de les necessitats de les famílies en aquells moments, i de preservar el seu espai i la seva intimitat en aquells

moments tan vulnerables. En efecte, les persones van ser la prioritat principal de Lufthansa i Germanwings. Els empleats van ser també els millors aliats durant el temps de crisi. Un exemple va ser el missatge que va donar Frank Woiton, el pilot encarregat de realitzar la ruta de Düsseldorf-Barcelona l'endemà de la tragèdia: *“Los llevaré sanos y salvos a 52 Barcelona. Pueden estar seguros de ello, porque yo también quiero sentarme esta noche con mi familia en la mesa”*. Aquest acte del pilot va ajudar a tranquil·litzar a tots els passatgers que anaven a bord del vol i també a millorar la reputació i la imatge de la companyia. A més, la viatgera alemanya que va relatar aquests fets per Facebook, també va constatar que el capità va saludar i va donar la benvinguda a cada una de les persones que pujava a l'avió (Infobae, 2015).

Aquesta decisió de fer l'acte i el gest per part del pilot, ens recorda el poder del discurs en una situació de crisi des d'aquests tres punts de vista (Espino, 2015).

1. En totes les crisis, les emocions són molt intenses i utilitzar les paraules correctes durant el procés de comunicació és imprescindible perquè les persones puguin donar sentit al que ha passat i començar a sanar després de moments tan difícils.
2. La comunicació de crisi s'ha de fer amb sensibilitat, claredat i empatia amb tothom, però especialment amb les persones que estan involucrades o relacionades. Per aquest motiu, és fonamental una formació adequada per a tots aquells que tenen contacte amb el públic perquè puguin esdevenir bons portaveus de la companyia.
3. Sovint, un discurs presencial, breu i sincer pot transmetre molt més que molts comunicats de premsa a Internet o anuncis a la ràdio o televisió assegurant mesures de seguretat.

Així doncs, a mode de conclusió, la companyia va fer una molt bona gestió dels canals de comunicació digitals. En aquest cas, Twitter es va convertir en el principal mitjà utilitzat gràcies a la seva immediatesa, gran capacitat d'abast i simplificat en la difusió de missatges. A través d'aquesta plataforma, es va poder anar actualitzant la informació simultàniament tant als mitjans de comunicació com a la ciutadania i a la resta de grups d'interès. Per a gestionar la conversa digital i centralitzar les reaccions, es va utilitzar el següent hashtag: *#indeepsorrow*.

Tal com afirma Picazo (2015) en el seu article de la tirania del sensacionalisme televisiu de cada accident d'avió; “Els informatius de les cadenes privades Tele 5, Antena 3 o, fins i tot, a vegades La Sexta i Cuatro són un contínuum de successos, accidents, drames humans i

històries violentes. Quan passen accidents d'avió o de tren el sensacionalisme ja es dispara sense límits”.

Tot i això, és cert que, un cop vistes les dades sobre les diferents televisions de corporació tant pública com privada, es pot afirmar que alguns mitjans, particularment els públics, com ara RTVE o TV3, van mostrar, davant de l'accident, una actitud més aviat prudent i informativa, limitant-se a extreure tota la informació de fonts oficials i evitant una dramatització excessiva, fet que representa un encert en la cobertura que aquests mitjans van tenir. Això ens mostra, que, si es treballa de manera continuada i fixant-se amb els detalls, és possible fer informacions de tragèdies de grans magnituds (amb pèrdues humanes), i amb tanta pressió mediàtica, de manera rigorosa i sempre amb un respecte cap a totes aquelles persones afectades.

4. Part pràctica

4.1. L'anàlisi comparativa de la gestió comunicativa en accidents aeris

En un principi, i abans d'iniciar amb el desenvolupament del meu treball de recerca, la meva intenció era elaborar un pla de comunicació de crisi per a la companyia aèria Germanwings. Ara bé, després d'haver completat la part teòrica del meu treball i estudiar i analitzar amb profunditat el cas, he arribat a la conclusió que la resposta comunicativa de la companyia, malgrat certes decisions controvertides i el posterior tancament de la companyia, va ser, en termes generals, eficaç, empàtica, àgil i ben gestionada.

A partir d'aquesta observació, he decidit orientar la part pràctica del treball cap a l'elaboració d'una guia de bones pràctiques en comunicació de crisi, centrada en els accidents aeris, i construïda a partir de l'anàlisi comparativa amb altres accidents en què, com de seguida veurem, la gestió no va ser tan eficient. Aquest enfocament permetrà identificar elements clau que poden contribuir a una millor resposta comunicativa davant d'una situació de crisi en el sector aeronàutic.

Per a elaborar una guia de bones pràctiques, s'ha considerat fonamental dur a terme l'anàlisi comparativa entre el cas Germanwings – que es pren com a referent positiu – i altres casos semblants.

Per a seleccionar els casos que s'utilitzaran per a fer aquesta comparació i la guia posteriors, s'han tingut en compte diversos criteris. Entre d'altres, la repercussió mediàtica i social d'aquests ha estat primordial, ja que per a poder realitzar una bona comparativa havien de ser casos amb un fort impacte públic. Tanmateix, també s'ha buscat casos amb

diversitat de les respostes comunicatives postaccident, és a dir, on les gestions de comunicació van ser més fluïdes respecte a la rapidesa de la resposta, els portaveus, la coherència dels missatges, la gestió dels grup d'interès, el tracte amb les víctimes, etc. Que fossin accidents recents també ha estat un factor a considerar, ja que es pot fer una comparativa més realista.

Així doncs, i a partir d'aquests criteris mencionats, els casos escollits han estat;

- **Vol MH370 de Malaysia Airlines - 2014**
- **Vol JK5022 de Spainair - 2008**
- **Vol Air France AF447 - 2009**

4.1.1. Context Vol MH370 de Malaysia Airlines - 2014

Aquest vol és un dels casos més misteriosos i encara sense resoldre de la història de l'aviació. L'avió va sortir de la capital de Malasia, Kuala Lumpur, el dia 8 de març de 2014 a les 12:41 de la matinada. Es dirigia a Beijing amb 239 persones a bord (Castro, 2024). Aproximadament mitja hora després, sobre la 1:10, l'avió va enviar el que es convertiria amb la seva última transmissió: "*Buenas noches, Malaysia 370*" (BBC, 2014).

A la 1:21, el transpondedor, un sistema de l'aeroau que envia informació clau sobre el vol, va deixar de comunicar, i automàticament l'avió va desaparèixer del radar militar tailandès, que l'estava rastrejant i va semblar que havia modificat la seva ruta, un radar civil va perdre el contacte amb l'avió, i mai va tornar a haver cap tipus de comunicació.

A les 3:45, dues hores després, Malaysia Airlines va emetre una alerta de "código rojo" per la desaparició de l'avió en tots els radars, i això implicava un nivell d'urgència i de crisi que exigia un desplegament immediat dels plans d'emergència.

L'avió, finalment, no va poder ser detectat en cap punt de l'espai, i no va arribar a les 6:30 a Beijing, la seva destinació. Aproximadament una hora després, les autoritats van fer l'anunci públic de la desaparició. (CNN Español, 2024)

Durant els últims anys, la desaparició ha provocat una de les operacions de búsqueda més grans i costoses de la història de l'aviació i s'han trobat només tres fragments confirmats del MH370 a l'oceà Índic occidental, i 20 possibles peces més. Així i tot, la causa exacte ha estat impossible de confirmar. Existeixen moltes teories sobre els motius de l'accident, des d'un atac terrorista fins a un error mecànic, però la falta de proves contundents manté als familiars i a la comunitat en busca de respostes. (Castro, 2024)

4.1.1.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi

En aquest accident, a diferència de Germanwings, no van tenir una comunicació tant encertada.

Així i tot, i en primer lloc, cal destacar els aspectes positius de la gestió comunicativa, centrats principalment en l'àmbit digital, en concret, en l'ús de les xarxes socials, és a dir, la comunicació online. (Escalas, 2015)

- Substitució de la seva imatge corporativa a les xarxes per un logotip en tons grisos, en senyal de respecte, i deixant de banda els seus colors corporatius, el blau i el vermell.
- Creació del hashtag #MASalert, pels seus comunicats de premsa oficials tant a Facebook com a Twitter, així com a la seva sala de premsa virtual i a un site específic.
- El tema únic de conversa a les seves xarxes socials des del moment de la desaparició fins a principis de maig va ser sobre l'accident, tant a Twitter, Facebook i Instagram. A mitjans d'aquest mes va començar a compartir contingut més comercial. Pel que fa a l'última plataforma mencionada, no van publicar res de l'accident, però tampoc van fer cap altre tipus de contingut fins al dia 21 de maig.
- Van anar publicant missatges de suport i ànim als familiars dels passatgers del vol, convidant els seus seguidors a orar amb ells. Així i tot, no es va fer una tasca d'atenció al client en els seus canals oficials de Facebook i Twitter, ni van esborrar els comentaris negatius en el seu *Fan Page* (Escalas, 2015), ja que no volien ser acusats de falta de transparència. (prnoticias, 2014)
- A YouTube van penjar vídeos on l'aerolínia (personal de cabina, tripulació, tripulació de terra, psicòlegs, l'alta direcció...,) compartien el que es va experimentar el dia dels accidents i els posteriors, i missatges de suport als afectats.
- En el primer aniversari, l'aerolínia va actualitzar tots els perfils de les seves xarxes socials amb un homenatge a les víctimes de l'accident.

Tot i que les xarxes van ser un canal eficaç, van tenir bastant poc tacte a l'hora de transmetre les informacions. En efecte, van publicar un post a Facebook el 16 de març el qual va rebre moltes crítiques, ja que es va referir als passatgers com a PAX, un terme considerat fred en moments tan sensibles. (prnoticias, 2014).

A diferència de tota la comunicació ben enfocada i planificada a les seves xarxes socials, la companyia Malaysia Airlines no va seguir cap estratègia en els seus canals offline, i va tenir molts errors amb el seu públic principal i més important després d'un accident amb pèrdues humanes; els familiars de les víctimes.

Tal com s'ha exposat en el marc teòric, les primeres hores després d'una crisi o d'un accident aeri són crucials, ja que és en aquest moment inicial quan l'equip de comunicació ha d'organitzar-se per generar confiança i transmetre una imatge de transparència i control. En aquest cas, Malaysia Airlines va durar fins a 5 hores en comunicar a familiars i opinió pública la situació de l'avió.

El problema principal que va tenir la gestió de crisis de Malaysia Airlines va ser la falta d'un portaveu únic. En un primer moment, van posar a un directiu de menor rang, en comptes del CEO de la companyia. Tot i que l'empresa va assegurar que la comunicació va estar coordinada per un equip especialitzat liderat pel director general Ahmad Jauhari Yahya, al final va ser el ministre de Defensa i Transports de Malasia, Hishammuddin Hussein, qui va assumir el rol de portaveu principal durant tota la crisi. (prnoticias, 2014).

A més, van recolzar-se més en el govern o en fonts externes, fet que va causar que hi hagués molt poca coordinació i desinformació, desencadenant en una imatge de desconfiança total i falta de credibilitat envers l'aerolínia per part del target principal. Tanmateix, un dels principals errors que va cometre van ser donar per bones informacions que no havien estat contrastades ni comprovades de forma més exhaustiva. (Escalas, 2015)

Per altra banda, la comunicació amb els familiars va ser molt escassa. Tot i que van habilitar una "pàgina negra" on anaven penjant les informacions pels mitjans de comunicació i els familiars, aquestes informacions eren insuficients. Dies més tard, van anunciar que posarien un correu electrònic i línies telefòniques perquè es poguessin comunicar amb l'aerolínia de forma directa. El descontentament era tan gran, que més d'un familiar, durant les rodes de premsa, les interrompien expressant la seva frustració.

El govern estatal de Xina, més concretament, l'agència estatal de premsa de Xina, va criticar al govern de Malasia la seva falta de transparència, dient que el fet que no donessin informacions clares al principi va fer que la búsqueda no tingués cap èxit, havent perdut un temps crucial, les primeres hores.

Per últim, la companyia va mostrar una manca d'empatia en la manera com va comunicar la mort dels passatgers als familiars. Concretament, ho va fer a través d'un missatge de text

(SMS), on expressava que “lamentava profundament” haver d’anunciar que, “més enllà de qualsevol dubte raonable, el vol MH370 s’havia perdut i no hi havia supervivents”. Tot i que aquest canal s’havia previst com un mitjà informatiu complementari, transmetre una notícia tant delicada a través d’aquest va resultar molt inadequat i poc humà. (prnoticias, 2014).

L’impacte mediàtic de la desaparició del vol MH370 ha estat tan profund que ha transcendit límits del periodisme tradicional i ha esdevingut objecte d’anàlisi i especulació en formats de gran consum, com documentals i sèries. Un exemple molt destacat és la minisèrie documental produïda per Netflix, *MH370: The Plane That Disappeared*, al 2023. Aquest, recull les principals teories sobre el cas, des de possibles errors fins a conspiracions internacionals. Aquest tipus de contingut demostra com l’interès social d’un accident i una mala gestió de la informació pot influir en la construcció de relat col·lectius entorn de la crisi, afavorint a la difusió d’informacions no verificades i alterant la percepció pública i reputació.

En efecte, la reputació de la companyia va patir un cop devastador després de la desaparició del vol MH370, però la situació es va agreujar molt més quan només quatre mesos després, el vol MH17 de la mateixa companyia va ser abatut sobre Ucraïna. La combinació dels dos desastres en un període de temps tant curt no tenia precedents en la història de l’aviació moderna i va submergir Malaysia Airlines en una crisi sense precedents. (Speak, 2014) i (Villadiego, 2014).

Després dels accidents, Malaysia Airlines va passar de ser la “companyia estrella” de Malàsia a trobar-se a la vora de la fallida. Les vendes van caure fins a un 60% en alguns mercats, i la companyia va acumular diversos trimestres consecutius de pèrdues financeres (Villadiego, 2014). La moral del personal també es va veure greument afectada, molts empleats van experimentar depressió i ansietat i incertesa en els seus llocs de treball. (Speak, 2014)

A mode de síntesi, a continuació s’exposa una anàlisi general dels principals dèficits en la gestió comunicativa de Malaysia Airlines arran de la desaparició del vol MH370.

Taula 6: aspectes positius i negatius de la gestió de crisi de Malaysia Airlines

Aspectes positius	Aspectes negatius
ús intensiu i coherent de les xarxes socials des del primer moment	retard de 5 hores en comunicar de forma oficial la desaparició de l'avió
Canvi de logotip corporatiu a tons grisos com a mostra de dol.	falta d'un portaveu únic i clar; el ministre va assumir el rol que hauria d'haver assumit el CEO de la companyia.
Creació del hashtag #MASAlert per centralitzar comunicatiu oficials.	Descoordinació informativa i dependència de fonts externes com el govern
Presència constant del tema a les xarxes socials durant setmanes.	Comunicació amb els familiars deficient, amb informació insuficient i tardana
Publicació de vídeos a Youtube amb missatges de suport per part de l'equip.	Manca d'empatia; comunicació de la mort dels passatgers mitjançant un SMS, fet molt criticat.
Es van mantenir comentaris negatius al mur de Facebook per transmetre confiança.	Utilització de termes freds i impersonals com PAX per referir-se als passatgers.
Actualització dels perfils amb motiu de l'aniversari de l'accident.	Xina va criticar públicament la manca de transparència de la gestió comunicativa del govern i l'aerolínia.

Font: elaboració pròpia

Un cop fet l'anàlisi de Malaysia Airlines, i haver extret una taula comparativa entre els aspectes positius i negatius que van fer durant la crisi, es farà també del Vol JK5022 de Spainair.

4.1.2. Context Vol JK5022 de Spanair - 2008

El dia 20 d'agost del 2008, a l'aeroport Adolfo Suárez Madrid - Barajas, estava programat l'enlairament d'un vol amb destinació a Las Palmas de Gran Canaria, una ruta molt freqüent durant els mesos d'estiu i que els pilots ja estaven acostumats a realitzar. La sortida estava previst per a les 13:00 del migdia amb una durada estimada de 3 hores.

A les 13:10, el McDonell Douglas DC-9-82 MD-82, amb matrícula EC-HFP, de 15 anys d'antiguitat i amb 166 passatgers i 6 tripulants a bord, es dirigeix a la capçalera de la pista 36L (dreta). No obstant això, el vol es veu interromput. A les 13:26h, després que els pilots

despleguin els slats³ i flaps⁴, es detecta una avaria a la sonda de temperatura exterior, fet que obliga als pilots a retornar per revisar aquesta incidència.

Des de cabina s'informa als passatgers d'un error tècnic a l'avió. S'identifica una temperatura anormalment alta a la sonda RAT, provocada per l'activació indeguda del sistema de calefacció mentre l'avió estava a terra. Els tècnics refreden la sonda amb gel i desconnecten el sistema de calefacció. El que no van fer, que va ser el que va produir la tragèdia, va ser comprovar si el sistema que detectava aquest escalfament estava espatllat o no, i això era clau, ja que aquest, anomenat relé R2-5, també determinava el funcionament de l'alarma TOWS (Take off Warning System), que és el sistema que alerta als pilots si hi ha configuracions incorrectes abans de l'enlairament (com els flaps o slats no despleats).

L'aeronau, doncs, es va declarar operativa, i els tècnics i pilots van decidir seguir amb normalitat, però amb un cert retràs i amb bastanta tensió a la tripulació

Cap a les 14:10h, els pilots fan la llista de verificació abans de l'enlairament, però amb l'estrés ocasionat anteriorment, no la completen correctament. No asseguren que els Slats i Flaps estiguin despleats, però cap alarma els avisa. Per tant, s'acumulen tres errors en cadena que ocasionen la tragèdia; els tècnics no comproven l'estat del relé, l'avió no alerta a la cabina, i els pilots obliden accionar la maniobra bàsica de l'enlairament.

Així doncs, A les 14:23h, l'avió intenta despegar, però només s'eleva 12 metres del terra a una velocitat de 320 km/h. Pensant que és una fallada de motor, l'avió entra en pèrdua (stall) i cau. A les 14:24h impacte amb el terra, deixant una explosió pel combustible i deixant els restes repartits per la zona, part dels quals acaben en un riu proper.

De les 172 persones a bord, 154 van perdre la vida. Només van ser 18 els supervivents de la catàstrofe, sent el seu testimoni fonamental per explicar els fets. (Uranga, 2022).

4.1.2.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi

Pel que fa al portaveu que va conduir la crisi, en aquest cas, Spanair va escollir que el director comercial liderés la seva primera roda de premsa, figura que no era d'un càrrec prou important i representatiu, després, el President de SAS i alts directius van liderar les següents. En efecte, cap directiu tècnic amb autoritat va presentar davant els mitjans per

³ Slats; es troben a la part delantera de l'ala, la seva funció és dirigir un flux d'aire d'alta velocitat cap a la part superior de l'ala, per millorar l'estabilitat i sustentació de l'ala.

⁴ Flats: parts mòbils de l'ala, la seva funció és modificar la forma aerodinàmica de l'ala per augmentar la sustentació de l'avió quan vola a baixa velocitat i altura.

donar explicacions. A més, aquestes rodes de premsa, tot i organitzar-se amb rapidesa, van ser mal executades. Els portaveus no estaven preparats i no oferien respostes concretes. (Agustí, 2016)

Segons l'article Razón y Palabra de (García i Santamaría, 2011), els principals errors que va cometre Spanair en la seva gestió de crisis són els següents;

Referent a les primeres informacions i reaccions, van ser molt tardanes. El llistat de passatgers no es va publicar fins a vuit hores després de l'accident i a instàncies del Govern central. Aquest llistat va ser publicat a la pàgina web de Spanair.

No es va disposar de les infraestructures bàsiques de comunicació després d'un fet de tal importància, és a dir, no va haver-hi cap centre d'atenció telefònica ni una pàgina web d'emergència per atendre les 20.000 trucades que es van rebre inicialment. A més, els treballadors no van fer cap comunicat mostrant suport a la companyia o a la seva professionalitat.

Igual que va passar amb el cas de Malaysia, va haver-hi molta falta d'empatia cap als familiars, el públic més important, ja que els directius no van saber comunicar durant els primers dies ni les causes ni les compensacions que corresponien als afectats, tant els supervivents com als familiars d'aquells que havien perdut algú en l'accident. A més, fins dos anys després, els supervivents seguien exigint saber què havia passat i perquè s'havia produït l'accident.

Va tenir molt males aliances mediàtiques, ja que només va ser el grup PRISA qui va mantenir una actitud favorable a la companyia, la resta van adoptar postures molt crítiques. A més, Spanair no va saber liderar la narrativa mediàtica i no va agafar la iniciativa ni anticipar-se, responien tard i seguien el ritme d'altres institucions com el Govern o AENA.

La comunicació que van mantenir va ser utilitzant el "periodisme declaratiu", és a dir, llegien els comunicats sense respondre preguntes. Tanmateix, va ser el govern qui va marcar el to i el contingut dels missatges. Així doncs, la estratègia comunicativa que van seguir o amb la que es podria definir la seva gestió va ser el silenci encobert: en el que no van amagar, però gairebé no donaven cap informació ni dada de qualitat. (Agustí, 2016).

D'altra banda, la crisi comunicativa també es va veure agreujada per una gestió ineficaç dels rumors i del "soroll informatiu". La manca de control en la difusió de continguts va alimentar especulacions i va restar credibilitat a la gestió institucional. Segons la cronologia

de RTVE (2013), es va filtrar el vídeo d'AENA on es veia com el MD-82 explotava just després d'enlairar-se. Aquest va ser després difós per diversos mitjans. Segons el País, una comprovació recomanada pel fabricant l'any 1987, any en que es va produir un accident en el mateix tipus d'avió, podria haver evitat l'accident. A més, també es va filtrar el borrador de l'informe preliminar de la comissió d'investigació, fet que va intensificar la crisi mediàtica i va contribuir a un clima d'incertesa i desconfiança pública.

Va haver-hi una incapacitat per part de l'aerolínia per tancar la crisi, i Spanair no va aconseguir donar una resposta clara ni tancar de manera satisfactòria el cas. (García i Santamaría, 2011) De fet, l'informe final de la CIAIAC es va publicar gairebé tres anys després, l'agost del 2011. (BCVLex, 2011). L'informe preliminar va identificar les causes tècniques i humanes el primer any, al 2009. (Agencias, 2009).

Al gener de 2012, Spanair va cessar la seva activitat com a resultat de diversos factors. Tot i que els problemes econòmics van jugar un paper molt important, la seva gestió comunicativa també va influir significativament en el seu desenllaç, tal com assenyala Amat (2015):

Los expertos señalan como causas de la quiebra de la compañía tanto la falta de capacidad para adaptarse a la realidad del mercado actual como una política nefasta en cuanto a comunicación interna y externa, y un plan de actuación en situaciones de crisis ineficiente.

A més, (Recio, 2013) apunta que l'aerolínia va perdre, just després de l'accident, un 20% del volum mitjà de passatgers. Tanmateix, diversos experts asseguren que l'accident va tenir un impacte directe en el comportament dels passatgers potencials, produint-se un efecte conegut com *Rainman*, en el que els consumidors penalitzen a l'aerolínia que ha patit un accident, especialment si el perceben negligència, evitant volar amb ella durant un llarg període de temps.

Així doncs, aquesta deficiència comunicativa i econòmica, va fer que Spanair perdés la confiança dels públics estratègics i, en conseqüència, l'erosió de la seva reputació corporativa en un context especialment fràgil.

4.1.3. Context Vol AF447 de Air France - 2009

El diumenge 31 de maig de 2009, un Airbus 330-203, un dels avions més moderns i més automatitzats d'Airbus, es prepara per a fer un vol internacional des de l'Aeroport Internacional Galeão a Rio de Janeiro, Brasil, a París-Charles de Gaulle, França.

El pilot a bord és el capità Marc Dubois, un experimentat pilot de 58 anys amb gairebé 11.000 hores de vol. És un dels pilots més antics de l'aerolínia. L'acompanya el primer oficial i copilot Pierre-Cédric Bonin, de 32 anys i amb només 800 hores en aquest tipus d'avió. En ser un vol de més de 10 hores, la tripulació inclou en un tercer pilot, en David Robert, de 37 anys. Hi ha també 9 auxiliars de vol i 216 passatgers de 32 països diferents, però la majoria francesos i alemanys. Un total de 228 persones són les que es troben al vol AF447.

A les 19:29, el vol inicia la maniobra l'enlairament. Tot està normal, i l'aeronau, ja fa estona que està a la seva altitud creuer a 25.000 peus. A les 23:55, l'avió es troba sobrevolant l'oceà Atlàntic en una zona sense cobertura radar. El capità Dubois va a fer el seu descans, mentrestant, el substitueix el pilot Robert. Uns minuts més tard, entren en una zona de convergència intertropical, on s'esperen turbulències. Normalment, els pilots les eviten, però en aquest cas, decideixen travessar-la. Tot i estar activat el sistema antigèl, es comencen a formar cristalls de gel en els tubs de Pitot. Això provoca que el sistema enviï lectures de velocitat incorrectes i que el pilot automàtic i el sistema d'acceleració automàtica es desconnecti.

El copilot agafa els controls manuals de l'avió i corregeix una inclinació per vent lateral. Però, sense adonar-se'n, aixeca molt el morro, cosa que fa pujar l'angle d'atac i provoca una pèrdua de velocitat. Sense saber-ho, ja que l'indicador de velocitat no funcionava, l'avió continua ascendent, i la velocitat, a causa de la inclinació del morro, ha reduït considerablement. Estan a punt d'entrar en pèrdua.

Comença a sonar l'alarma que els avisa que l'avió està caient. L'única solució és baixar el morro de l'avió, però ells no ho saben, intenten posar els motors a màxima potència, però a l'altitud que van, no serveix de res. L'avió ja està caient a 6.000 peus per minut.

Robert intenta recuperar el control, però les ordres dels dos pilots es contradiuen, ja que Bonin no deixa anar el comanament. Apareix del descans el capità Dubois, que s'adona que ha estat Bonin qui ha causat l'entrada en pèrdua, no obstant això, ja és massa tard. L'avió està caient a molta velocitat.

Finalment, el vol 447 impacta contra el mar a les 00:14 del dia 1 de juny a 280km/h. No hi ha supervivents. L'aeronau va estar en pèrdua durant 3 minuts i 30 segons.

Fins dos anys després no es van trobar les caixes negres de l'avió. Només es van recuperar 154 cossos. El fet que aquests no tinguessin cremades va reafirmar la tesi de què no es va produir cap explosió.

Després de l'accident, es van implementar millores en la formació dels pilots, gestió de recursos a la cabina, sistemes de localització de caixes negres i protocols per emergències en vol sobre zones remotes. (Carvalho, 2022)

4.1.3.1 Anàlisi comunicatiu de la gestió de crisi

Air France es trobava en una situació més complicada que en altres crisis. Ja tenia una bona reputació i havia pogut superar altres accidents greus del passat, com el del Mont Saint-Odile, l'any 1992 o el de Concorde, el 2000, on va saber gestionar molt bé la comunicació, però aquest no va ser tan senzill. (Hédi Hichri, 2009)

Des de l'inici, la prioritat número 1 d'Air France va ser fer-se càrrec de les famílies, gestionant el flux de sol·licituds. Es van fer 7 comunicats el dia de l'accident, cadascun presentant a poc a poc la informació que s'anava sabent, com la nacionalitat i sexe de les víctimes, experiència del comandant, característiques de l'avió, etc.

El primer comunicat es va dirigir a les víctimes, proposant un telèfon gratuït i la constitució d'una unitat de crisi. L'estratègia que va adoptar va ser mostrar transparència, reactivitat i compassió. Els comunicats van començar dient que no sabien res de l'avió. Després, en el segon, ja van parlar de desaparició, seguint amb condolences a les famílies, mostrant proximitat i suport.

Concretament, el primer comunicat es va emetre a les 13:14, dues hores després de l'hora prevista d'arribada del vol a París, i nou hores després que l'aeronau deixés de transmetre senyals. El comunicat incloïa dades identificatives bàsiques del vol, com el número, origen, destinació, hora de sortida i d'estimada, etc., així com la xifra de passatgers i membres de la tripulació a bord. A més, la companyia mostrava el seu vessant més humà en el paràgraf final, on expressava que "compartia plenament la preocupació i l'angoixa dels familiars". Així mateix, informava que havia habilitat espais específics d'atenció als familiars als aeroports de París i de Rio de Janeiro, així com línies telefòniques gratuïtes per oferir assistència (Lalueza & Xifra, s.f.).

El segon comunicat es va fer públic només 17 minuts després, a les 13:31, amb l'objectiu de confirmar oficialment la desaparició del vol i ampliar la informació del primer comunicat. Aquest missatge complementava les declaracions que acabava d'oferir el director general d'Air France en una ronda de premsa celebrada en aquell mateix moment.

El mateix dia de l'accident, a les 13:00 a Roissy, un municipi francès situat al departament de Val-d'Oise (Hédi Hichri, 2009), el director general d'Air France, que havia començat el

seu càrrec al gener, va fer una roda de premsa informant del que es sabia, mostrant sempre transparència i tristesa envers les famílies. Aquest fet va remarcar l'interès mostrat cap a l'accident i la responsabilitat de tot el grup davant la crisi. Aquesta reactivitat va ser clau perquè la companyia pogués gestionar bé la situació en els primers moments. (Lebel-Duport, 2019). Davant la gravetat de la crisi, va ser l'únic portaveu. Tot i la tensió, Gourgeon va haver de parlar públicament amb un to adequat, basat en l'assumpció de responsabilitat i l'empatia. (Hédi Hichri, 2009)

En aquesta primera intervenció pública, Air France va mostrar un bon control de la comunicació de crisi: va expressar el seu dolor, només va compartir informació confirmada i va assegurar que investigaria a fons les causes de l'accident.

L'endemà, es va fer un comunicat destacant la mobilització de 4.000 treballadors voluntaris, mostrant una imatge de compromís col·lectiu i reforçant el missatge de solidaritat.

Tot i gestionar correctament la comunicació durant les primeres hores, ben aviat es va començar a qüestionar el discurs de la companyia, especialment al que sustentava la seva reputació, la seguretat i la fiabilitat. Va arribar doncs a la fase polèmica, on hi havia crítiques i qüestionaments. L'objectiu d'Air France era contenir aquesta frase per evitar que la crisi esdevingués una catàstrofe comunicativa. Per a fer-ho, la millor solució és tallar els rumors amb proves clares. Exemple d'això va ser la reacció ràpida desmentint amb dades concretes quan el diari *Le Parisien* va publicar que hi havia moltes dimissions entre el personal de l'aerolínia francesa. (Hédi Hichri, 2009).

Quant als anys posteriors, es va complicar una mica més. El fet que l'avió caigués en un punt de l'oceà Atlàntic remot, no va ser fins dos anys després que es van poder recuperar les principals parts de l'avió, inclosa la caixa negra. L'informe final no es va entregar fins al 2012, tres anys després. (BBC Mundo, 2022).

Durant més de 13 anys, Air France va estar sota valoració de l'opinió pública i dels tribunals, ja que tant la companyia com Airbus van ser portades a judici per homicidi involuntari, enfrontant-se a acusacions de negligència per no haver proporcionat informació ni formació suficient als pilots sobre com reaccionar davant la fallada dels sensors de la velocitat de l'avió. Tanmateix, l'abril del 2023, el tribunal penal de París va exonerar ambdues companyies, ja que s'ha determinat que el pilot va perdre el control perquè, a causa de la tempesta, els instruments s'havien congelat (BBC Mundo, 2022), i que, per tant, no hi ha un vincle directe entre les seves accions i l'accident. (swissinfo, 2023). A més, moltes famílies de les víctimes i part de la societat van expressar la seva frustració, assenyalant que la

justícia francesa no va ser prou rigorosa, i que el fet de no considerar culpables ni a Air France ni Airbus ha empitjorat encara més la seva imatge en l'àmbit internacional.

Taula 7,8 i 9: anàlisi comparativa

PARÀMETRE D'ANÀLISI	GERMANWINGS	MALAYSIA AIRLINES	SPANAIR	AIR FRANCE
DATA DE L'ACCIDENT	24 de març de 2015	8 de març de 2014	20 d'agost de 2008	1 de juny de 2009
EMPRESA RESPONSABLE	Germanwings (subsidiària de Lufthansa)	Malaysia Airlines	Spanair	Air France
NOMBRE DE VÍCTIMES	150	239	228	154
CAUSES IDENTIFICADES	Copilot suicida	Desaparició sense causes inicials	Error humà + fallada tècnica (Flaps i Slats no desplegats)	Error humà + fallada tècnica (gel a tubs de Pitot)
TEMPS EN IDENTIFICAR LES CAUSES	Dies - molt ràpid	Identificades de forma parcial anys després. Actualment no definides.	Informe final publicat tres anys després. Informe preliminar el 2009.	La caixa negra es va trobar dos anys després. L'informe final es publica el 2012.
PRIMERA RESPOSTA PÚBLICA	Roda de premsa ràpida, el mateix dia de l'incident	Retard de fins a 5 hores en confirmar la desaparició	Retard en les primeres declaracions i no fetes per algú amb autoritat suficient	Declaracions ràpides i amb empatia i suport als familiars
PORTAVEU PRINCIPAL	Únic portaveu: CEO de Lufthansa Carsten Spohr	Ministre de Defensa i Transports de Malàisia, Hishammuddin Hussein.	Diversos portaveus: Director comercial (poc representatiu). Després el president de SAS	Director General d'Air France, Pierre-Henri Gourgeon

Font: elaboració pròpia

PARÀMETRE D'ANÀLISI	GERMANWINGS	MALAYSIA AIRLINES	SPANAIR	AIR FRANCE
TRACTAMENT AMB FAMILIARS	Acompanyament i homenatge públic. Creació d'un espai memorial per als familiars i indemnització econòmica	Reaccions desiguals. Molts familiars es senten desinformatos i ignorats i expressen públicament la insatisfacció	Mala gestió del dol, queixes per la falta d'informació	Comunicació constant, reconeixement públic de les víctimes
GESTIÓ EMOCIONAL I EMPÀTICA	Empàtica i oberta, suport a les famílies i declaracions públiques de condol	Percebuda com a freda i molt distant. Manca d'empatia	Deficient. Distant i poc empàtica. Comunicats oficials i sense atenció personalitzada a les famílies	Formal i empàtica. A la llarga, relació marcada per la tensió (judici)
ÚS DE CANALS DE COMUNICACIÓ	Web, xarxes socials (Twitter sobretot), rodes de premsa, comunicats oficials	Xarxes socials, SMS, rodes de premsa i comunicats oficials	Rodes de premsa, comunicats oficials	Rodes de premsa, web, xarxes socials, comunicats de premsa
TRACTAMENT MEDIÀTIC	Cobertura immediata i massiva; ràpida reacció als mitjans	Cobertura marcada per la politització, la rumorologia i la incertesa internacional	Falta de lideratge comunicatiu i capacitat reactiva, queda supeditada al relat d'altres institucions	seguiment prolongat i analític, focus en la dificultat tècnica, la recerca i seguiment a les víctimes
GESTIÓ DE RUMORS / POLÈMIQUES	Van evitar especulacions, comunicació constant i confirmar la hipòtesi del copilot amb proves	Molts rumors: la falta d'informació provoca moltes teories conspiratives	Reactiva i poc àgil, marcada per la saturació informativa, fet que va afavorir la desconfiança social	Refutació immediata dels rumors amb dades reals

Font: elaboració pròpia

PARÀMETRE D'ANÀLISI	GERMANWINGS	MALAYSIA AIRLINES	SPANAIR	AIR FRANCE
ASSUMPCIÓ DE RESPONSABILITAT	Va assumir la responsabilitat comunicativa amb empatia i suport, però va al·ludir la responsabilitat penal	No va assumir responsabilitat directa per la desaparició, no va admetre culpa al no haver aclarit la causa	No va assumir responsabilitat directa. Les investigacions determinen que les causes són per un error humà	No va assumir la responsabilitat directa, va ser criticada per negligència i va assumir errors en la formació de pilots
IMPACTE REPUTACIONAL	La companyia Germanwings va ser absorbida per protegir la reputació	Deteriorament de la imatge corporativa a escala internacional (degut també al segon accident)	Pèrdua de reputació i de la confiança pública. Tancament definitiu el 2012	Danys importants a la reputació i confiança, recuperació amb el temps
COL-LABORACIÓ AMB ENTITATS	Va col·laborar amb autoritats europees i locals, oferint suport psicològic i logístic als familiars i facilitant la investigació	Va tenir dificultats per coordinar-se amb múltiples entitats implicades, fet que va perjudicar la imatge i reputació	Va col·laborar amb autoritats locals, nacionals i organismes d'investigació	Va destacar per la col·laboració amb autoritats tècniques, el fabricant i les autoritats locals

Font: elaboració pròpia

A partir de l'anàlisi comparativa dels accidents aeris i de la seva gestió comunicativa, podem concloure que la manera com una empresa respon durant la crisi és un factor determinant en la reputació de l'aerolínia com per al benestar dels afectats i la confiança pública.

Els casos estudiats mostren com aquelles aerolínies que van prioritzar la rapidesa, la transparència o l'empatia, com és el cas de Germanwings, van aconseguir minimitzar els efectes negatius de la crisi i mantenir una millor relació amb els familiars de les víctimes.

En canvi, les companyies que van actuar amb més lentitud, sense tenir tanta empatia, sense coordinació ni sensibilitat cap als familiars, com ha estat el cas de Malaysia Airlines o Spanair, es van veure immersos en una crisi reputacional més profunda, agreujada sobretot pels rumors, la desinformació, la sensació d'abandonament o indiferència pels afectats, entre d'altres.

Amb aquesta anàlisi també es posa de manifest la importància d'establir un únic portaveu que lideri la comunicació durant tot el desenvolupament de la crisi. Aquest ha de ser una persona amb prou rellevància dins la companyia, com ara un directiu o autoritat reconeguda. D'aquesta manera, s'eviten les contradiccions i genera molta més confiança entre els afectats i l'opinió pública.

Tal com es reflecteix a la taula, Germanwings i Air France, les dues companyies que van gestionar millor la crisi, van optar pel director de la companyia (tant de Lufthansa com Germanwings, respectivament) com a portaveu principal. En canvi, tant com Malaysia com Spanair, van recórrer a diversos portaveus i sense un alt rang jeràrquic, fet que va afavorir la desconfiança i la percepció de manca de lideratge comunicatiu.

Per altra banda, la gestió emocional i d'atenció als familiars han de ser l'eix central de qualsevol estratègia comunicativa en una crisi aèria. Tal com s'ha comentat anteriorment en el marc teòric, els familiars són el col·lectiu més vulnerable i, alhora, els qui més condicionen la percepció pública i la reputació de l'empresa a llarg termini. Tal com s'ha evidenciat en el cas d'Air France, fins i tot molts anys després de l'accident, els familiars afectats continuen reclamant i expressant el seu malestar per la mala gestió rebuda i per la falta de claredat a l'hora d'explicar les causes de l'accident.

En aquestes situacions, són els qui passen a ser el focus principal de la comunicació, ja que, de manera natural, atribueixen la responsabilitat de la mort de les seves persones estimades a la companyia, i per tant requereixen atenció prioritària, personalitzada i plena

d'empatia. L'aerolínia els ha de mostrar suport i respecte i que es fan càrrec de la situació, fet que Spanair i Malaysia Airlines no van tenir molt en compte.

La manca d'empatia o l'ús de canals inadequats –com va succeir amb Malaysia Airlines, que va utilitzar SMS per comunicar la mort de les víctimes– pot tenir conseqüències molt negatives i desfavorables tant per la imatge de la companyia com per al procés de dol dels afectats.

De forma general, s'evidencia la importància d'establir un bon pla de comunicació de crisi, sòlid, amb portaveus formats, amb diversos canals i una coordinació estreta amb autoritats, equips d'emergència i la mateixa companyia. A més, és fonamental anticipar-se als rumors, com va fer Germanwings o Air France, amb dades reals. S'han de poder adaptar a cada públic de la millor manera possible.

En definitiva, la comunicació de crisi en els accidents aeris requereix sobretot molta rapidesa en la resposta, empatia i transparència, així com una gestió professionalitzada i coordinada de tots els implicats. D'aquesta manera, contribueixes a protegir la reputació de l'empresa, a minimitzar l'impacte negatiu de l'accident i, molt important, a respectar la dignitat i el dolor de les víctimes i dels seus familiars.

Aquest estudi detallat ha permès identificar bones i males pràctiques, així com patrons comuns, en la gestió comunicativa. Tanmateix, també ha permès veure que una de les claus per a una comunicació eficaç i ètica en contextos de crisi recau en la capacitat de les organitzacions d'identificar correctament els diferents públics implicats i adaptar-hi el missatge segons les necessitats, expectatives i vulnerabilitats.

Així doncs, a partir d'aquesta observació, i amb la voluntat de trasllat les conclusions de l'anàlisi a una proposta més estructurada, s'ha elaborat una taula que sistematitza els principals grups d'interès que intervenen i es veuen afectats en una crisi aèria. Aquesta taula recull, doncs, per a cada públic, la necessitat comunicativa prioritària, el risc comunicatiu que suposa la gestió inadequada, l'acció recomanada per part de l'empresa i els canals més adients.

Taula 10: els públics i les seves necessitats

PÚBLIC	NECESSITATS	RISC COMUNICATIU	ACCIÓ RECOMANADA	CANAL
Familiars i víctimes	Informació clara, suport emocional, indemnitzacions (depèn del cas).	Alta sensibilitat emocional.	Atenció personalitzada 24 hores, missatges clars i empàtics.	Pàgina web, telèfon, xarxes socials, correu especialitzat, trobades presencials.
Mitjans de comunicació	Accés ràpid i fiable a la comunicació i a dades oficials.	Rumors, especulació, <i>fake news</i> , notícies sensibles o excés de dramatisme.	Notes de premsa, comunicats de premsa, portaveus preparats.	Notes de premsa, xarxes socials.
Xarxes socials	Informació immediata, clara, i actualitzada.	Judicis ràpids i virals, <i>fake news</i> , pressió social i emocional elevada.	Publicar comunicats breus, clars i regulars, monotonitzar la conversa, mostrar empatia.	Twitter (X) LinkedIn, Instagram, YouTube.
Treballadors	Tranquil·litat, lideratge, transparència, claredat sobre les mesures.	Incertesa interna, problemes de confiança, desmotivació.	Comunicació interna fluida i coordinada.	Reunions presencials o digitals, correu, intranet.
Opinió pública	Percepció de control, assumpció de responsabilitats, transparència comunicativa.	Rebuig de la marca, pèrdua de confiança.	Comunicació transparent, fluida, constant, ferma.	Mitjans generalitzats, xarxes socials, rodes i comunicats de premsa, informes oficials.
Clients potencials	Garanties de seguretat de la companyia, continuïtat d'aquesta, control de la situació.	Cancel·lacions i pèrdua d'ingressos.	Missatges enfocats a la recuperació de la confiança.	Campanyes de comunicació, xarxes socials, web.

Font: elaboració pròpia

4.2. Decàleg de bones pràctiques en comunicació de crisi

En el tram final d'aquest treball, i a partir de l'elaboració les dues taules, i l'anàlisi prèvia realitzat, tant pel que fa a la competència com de les diferents necessitats de les parts interessades afectats, s'ha procedit al disseny d'un decàleg de bones pràctiques en comunicació de crisi. Aquest constitueix una proposta aplicada que resumeix els principis fonamentals que una companyia aèria ha de considerar per gestionar eficaçment una situació crítica, garantint una resposta comunicativa adequada, estratègica i alienada amb les expectatives socials i institucionals, contribuint a la consolidació d'un model comunicatiu i responsable.

1. **Preparació prèvia:** tot tipus d'organitzacions, i, en aquest cas, d'aerolínies, està exempta de patir una crisi. És per aquest motiu que, la preparació prèvia és un requisit fonamental per minimitzar l'impacte comunicatiu, emocional i reputacional d'una situació crítica. Cal disposar d'un bon manual de crisi, així com d'un pla de comunicació de crisi específic per a cada companyia, que sigui concís, flexible, actualitzat, amb protocols clars i equips formats.
2. **Donar una resposta ràpida i proactiva:** la resposta comunicativa després de l'accident ha de ser immediata. S'ha de reconèixer els primers informes i transmetre un missatge oficial com més aviat millor (preferiblement, en els primers 15 minuts), per prendre el control de la crisi, i perquè cap altre organisme, persona, o mitjà de comunicació prengui s'avanci i es provoqui l'expansió dels rumors.
3. **Missatge clar, empàtic i continuat:** els missatges que es donen han de ser simples, clars, constants, honestos i empàtics. S'ha de comunicar tot, el que es coneix i el que encara no s'ha pogut confirmar. És habitual que, en les primeres fases de la crisi, no es disposi de tota la informació sobre el cas; tot i això, s'ha de transmetre sempre la voluntat i la preocupació de l'empresa per obtenir més dades i respostes, en efecte, aquest comportament contribueix a generar més confiança i a reduir la incertesa pública.
4. **Unificació i coordinació del portaveu:** és fonamental designar un únic portaveu que assumeixi la representació comunicativa de l'organització al llarg de tota la crisi, des del primer missatge o comunicat fins a la resolució de la situació. Els portaveus han de tenir un càrrec important dins la companyia, preferiblement el director general o una persona amb una autoritat reconeguda i ha de mostrar-se visible, empàtica i amb capacitat per transmetre missatges clars i rigorosos. Totes les seves intervencions han d'estar perfectament alineades per garantir la coherència institucional i evitar contradiccions.

5. **Assumpció de responsabilitats amb transparència:** quan es produeix una crisi, especialment amb víctimes mortals o conseqüències greus, l'assumpció de responsabilitat, ja sigui directa o indirecta, és essencial per preservar la credibilitat de l'organització. Negar o minimitzar la responsabilitat pot agreujar el dany reputacional i trencar la confiança amb els públics afectats. En canvi, reconèixer els errors, mostrar empatia i actuar amb transparència contribueix a una percepció més positiva de l'organització i reforcen la seva legitimitat social.
6. **Atenció prioritària als stakeholders més afectats:** no tots els públics tenen la mateixa prioritat en una crisi. En aquest sentit, les famílies de les víctimes representen el grup més afectat i vulnerable, i, per tant, mereixen una atenció immediata, propera i molt empàtica, i un suport emocional des del primer moment, així com el facilitament de canals de comunicació directe per ajudar-los a afrontar la situació i reduir l'impacte negatiu en el seu benestar. Així mateix, el personal intern i els mitjans de comunicació requereixen de comunicacions específiques i adaptades a les seves necessitats. El suport tècnic, emocional i comunicatiu ha de ser immediat, per una gestió de la crisi més responsable i humanitària.
7. **Coordinació amb autoritats i equips d'emergència:** la companyia ha de mantenir una col·laboració i una relació propera amb les autoritats polítiques, els serveis d'emergència i els equips d'investigació. Aquesta coordinació evitarà la difusió de missatges contradictoris i assegura la transmissió d'informació. Aquesta alineació comunicativa amb les parts implicades permet una actuació molt més ràpida, eficaç, coherent i responsable en un entorn altament volàtil.
8. **Gestió efectiva dels canals digitals i de les xarxes socials:** les xarxes socials de l'organització han d'estar actives des del primer moment i s'ha de mantenir un flux constant d'actualitzacions per evitar la desinformació i les "fake news". Utilitzar també
9. **Actualització contínua i cronograma comunicatiu estructurat:** les comunicacions han d'estar ben planificades amb una periodicitat clara (cada hora o cada vegada que hi hagi alguna novetat sobre l'incident) i s'han d'actualitzar constanment tots els canals oficials de manera simultània.
10. **Avaluació posterior i revisió del pla de crisi:** un cop finalitzada la crisi, s'ha d'analitzar la gestió comunicativa, detectar els errors, recollir bones pràctiques i incorporar millores al pla de comunicació per tal d'estar més ben preparats davant de futures emergències.

Un cop redactat el decàleg de bones pràctiques, s'ha elaborat també una versió visual i sintetitzada del contingut, amb l'objectiu de facilitar-se la comprensió i la difusió. Aquesta adaptació gràfica permet reforçar la claredat dels conceptes i millorar l'accessibilitat del missatge.

BONES PRÀCTIQUES EN COMUNICACIÓ DE CRISI D'ACCIDENTS AERIS

1 Preparació prèvia

Cap organització està exempta de patir una crisi. Per això, cal disposar d'un pla de comunicació de crisi clar, actualitzat i amb protocols definits per minimitzar l'impacte reputacional, emocional i operatiu.

2 Donar una resposta ràpida i proactiva

Cal comunicar-se en els primers minuts per controlar el relat i evitar rumors. Una resposta immediata i oficial és clau per demostrar lideratge i responsabilitat des del primer moment.

3 Missatge clar, empàtic i continuat

Els missatges han de ser simples, honestos i empàtics. Encara que no es disposi de tota la informació, cal mostrar voluntat d'informar i interès pel benestar dels afectats.

4 Unificació i coordinació del portaveu

Un únic portaveu amb autoritat ha d'assumir la representació comunicativa. Ha de transmetre seguretat, empatia i coherència per reforçar la credibilitat de l'organització.

5 Assumpció de responsabilitats amb transparència

Reconèixer errors i assumir responsabilitats —si escau— reforça la legitimitat i la confiança. Amagar informació o culpes pot agreujar el dany reputacional.

6 Atenció prioritària als stakeholders més afectats

Les famílies de les víctimes han de rebre suport immediat, directe i emocional. També cal adaptar la comunicació al personal intern i als mitjans per garantir una gestió humana i efectiva.

7 Coordinació amb autoritats i equips d'emergència

Treballar amb autoritats i serveis d'emergència evita contradiccions, millora la resposta global i assegura una comunicació alineada i eficaç en entorns d'alta tensió.

8 Gestió efectiva dels canals digitals i de les xarxes socials:

Les xarxes socials han d'estar actives des del primer moment. Cal actualitzar-les constantment per combatre la desinformació i reforçar la transparència institucional.

9 Cronograma comunicatiu estructurat

La informació ha de seguir un calendari clar, amb actualitzacions regulars i simultànies a tots els canals oficials. Això redueix incerteses i transmet control.

10 Avaluació i revisió del pla de crisi

Un cop superada la crisi, cal analitzar la gestió comunicativa, corregir errors i actualitzar el pla per estar millor preparats davant de futures situacions crítiques.

5. Conclusions

L'elaboració d'aquest treball m'ha permès aprofundir en un àmbit de la comunicació que, fins ara, no coneixia de forma tan profundament; la comunicació de crisi. En primer lloc, ha estat extraordinàriament enriquidor analitzar la gestió comunicativa i els mecanismes que les empreses implementen per fer front a situacions d'extrema complexitat. El que en un primer moment pot semblar un procés relativament senzill –informar sobre un accident – té un conjunt d'estratègies planificades, protocols establerts i decisions a prendre, que requereixen una organització i coordinació minuciosa i una execució impecable.

M'ha sorprès també l'abundant literatura acadèmica i professional que existeix sobre la comunicació de crisi. Blogs, manuals, articles científics i casos d'estudi que conformen un corpus teòric més ric. Tanmateix, resulta paradoxal que, malgrat aquesta disponibilitat de coneixement, moltes organitzacions no disposin d'un pla de comunicació de crisi adequat. Des d'un petit supermercat fins a un govern, qualsevol entitat pot enfrontar-se a una situació crítica, i la manca de preparació pot tenir conseqüències devastadores per la seva imatge, reputació i continuïtat.

En concret, analitzar el cas de Germanwings ha estat especialment revelador, ja que m'ha ajudat a entendre com una organització pot fer front a una situació molt delicada i amb una alta exposició mediàtica, gestionant les emocions, informació i la pròpia reputació en temps real. De fet, inicialment, i abans de realitzar un estudi més exhaustiu sobre el cas, tenia la percepció de que la companyia havia actuat de manera errònia, però a mesura que he anat analitzant tota la seva estratègia comunicativa i l'he pogut comparar amb accidents similars de grans companyies, he comprovat que, malgrat les dificultats i alguns petits errors comesos, van aplicar molts dels principis fonamentals d'una bona comunicació de crisi, i, van implementar una estratègia comunicativa força efectiva, especialment en comparació amb altres casos com Malaysia Airlines o Spanair. La seva rapidesa en la resposta, la implicació de les autoritats de diversos països, la designació d'un portaveu únic d'alt nivell i la transparència informativa van ser elements clau. Aquest canvi de percepció ha estat clau per valorar la dificultat en aquest tipus de gestionar i la importància de no jutjar de manera superficial la resposta d'una organització.

Tanmateix, he descobert que hi ha moltes variables i factors a tenir en compte dels que em podria imaginar: des de la rapidesa en la resposta fins a la coordinació institucional, passant per la cura en l'atenció als diferents públics. En aquest sentit, el que més destaco després de l'anàlisi és, tal com s'ha anat comentant al llarg del treball, la insistència en la centralitat dels familiars de les víctimes. Emocionalment parlant, és el públic més afectat, i per tant,

mereixen una atenció exclusiva i prioritària, sensible i personalitzada. No es tracta només d'una qüestió ètica, sinó estratègica: són els qui viuen el dolor més intens, i alhora, els qui poden influir més decisivament en la percepció pública i la reputació a llarg termini.

A més, un cop realitzat tot l'anàlisi, s'ha pogut realitzar la proposta pràctica, que, tot i no ser l'eix central del treball, sí que m'ha permès traslladar els coneixements teòrics aplicats.

En definitiva, aquesta recerca m'ha permès comprendre que no és només una reacció a l'adversitat, sinó una disciplina i conjunt de protocols que exigeixen d'una rigorosa planificació, formació i visió estratègica. La preparació prèvia, l'empatia amb els afectats i la coherència dels missatges són elements indispensables per afrontar amb èxit situacions que, per la seva naturalesa imprevisible i impactant, posen a prova la solidesa i els valors de qualsevol organització.

La comunicació de crisi, en general, és molt més important del que ens podem arribar a imaginar

Bibliografia

Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Asociación de Directivos de Comunicación (*Dircom*).

https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf

Agencias. (2011, 7 de junio). Dos fallos humanos y uno técnico, causas del accidente de *Spanair*. *Público*.

<https://www.publico.es/actualidad/dos-fallos-humanos-tecnico-causas-accidente-spanair.html>

Amat, O. (2022, 21 diciembre). *SPANAIR*, la aerolínea que perdió el rumbo.

<https://www.monempresarial.com/2015/04/29/spanair-aerolinea-perdio-rumbo/>

Ariadne Comunicación. (s.f.). *Manual de crisis: 10 pasos a seguir*. Ariadne Comunicación.

<https://www.ariadne-comunicacion.com/manual-criisis-10-pasos-seguir>

Álvarez Gavilanes, J. E., & Murillo Párraga, D. Y. (2018). *Crisis de reputación empresarial en el entorno digital*. *Uniandes Episteme: Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 194–209.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756316>

Aviacionline, R. (2023, 24 marzo). A 8 años del accidente del vuelo *Germanwings* 9525: un análisis de la tragedia y sus causas. *Aviacionline*.

<https://www.aviacionline.com/a-8-anos-del-accidente-del-vuelo-germanwings-9525-un-analisis-de-la-tragedia-y-sus-causas>

BBC Mundo. (2014, 1 de mayo). *Malasia: el misterio del avión desaparecido*. *BBC Mundo*.

https://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2014/05/140501_video_malasia_avion_radio_ar

BBC Mundo (2022, 11 de octubre). Cómo fue el accidente de *Air France* en 2009 y por qué recién ahora comienza el histórico juicio para determinar los responsables. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/como-fue-el-accidente-de-air-france-en-2009-y-por-que-recien-ahora-comienza-el-historico-juicio-para-nid11102022/>

BBC News Mundo. (2014, 1 mayo). Vuelo *MH370*: revelan última comunicación desde cabina.

https://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2014/05/140501_video_malasia_avion_radio_ar

Calleja-Reina, M. A., Paniagua Rojano, F. J., y Victoria Mas, J. S. (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>

Canny, I. U. (2016, 8 de febrero). *An application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 crisis communication*. SSRN.

<https://consensus.app/papers/an-application-of-situational-crisis-communication-canny/2f1f9a8f993c5c15a62c8e8f03e9baa9/>

Carvalho, P. (2022, 22 de enero). *Pesadilla sobre el Atlántico: el vuelo 447 de Air France*. *El Confidencial*.

https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2022-01-22/pesadilla-sobre-el-atlantico-vuelo-447-de-air-france_3362346/

Castro, C. (2024, 18 mayo). Las 5 teorías sobre la desaparición del avión *Malaysia Airlines MH370*. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/mundo/2024/05/18/las-5-teorias-sobre-la-desaparicion-del-avion-malaysia-airlines-mh370/>

CE Interim. (s.f.). ¿Qué es la gestión de crisis? *CE Interim*.

<https://ceinterim.com/es/que-es-la-gestion-de-crisis/>

Clare Speak. (2014, 6 de agosto). Después del *MH370* y el *MH17*, ¿qué les espera ahora a los trabajadores de *Malaysia Airlines*? *Equal Times*.

<https://www.equaltimes.org/despues-del-mh370-y-el-mh17-que>

Colegio Oficial de Pilotos de la Aviación Comercial, (2016, octubre). *Informar sobre accidentes aéreos: Guía para periodistas*.

<https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2019/03/Informar-sobre-accidentes-aereos-guia-para-periodistas.pdf>

Consell de l'Audiovisual de Catalunya. (2015). *Acord 70/2015 de 29 d'abril. Informe sobre el tractament informatiu de l'accident de l'avió de Germanwings als serveis informatius de televisió*[Informe tècnic]. CAC.

https://www.cac.cat/sites/default/files/migrate/actuacions/Acord_70_2015.pdf

Crespo, I., Medina, R. M., Garrido, A., Belinchón, M., & Parodi, J. (2017). ¿Estamos preparados? *La gestión de la comunicación de crisis*.

https://espaciocompartir.inap.es/v3/pluginfile.php/1631/mod_resource/content/1/Lectura%20M%C3%B3dulo%201.pdf

Cruz Sandoval, J (2004, p.184): *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral). *Universitat Autònoma de Barcelona*.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>

Daza Rueda, C. L. (2018). *Manual de crisis de comunicaciones* [Documento institucional]. Oficina Asesora de Comunicaciones, Instituto para la Economía Social (IPES).

https://www.ipes.gov.co/images/informes/SDE/Mapa_de_Procesos/Proceso_Gestion_de_Comunicaciones/2020/Ms_015_Manual_De_Crisis.pdf.pdf

Dereñ, K. (2024, 6 de diciembre). *Comunicación de crisis: qué es, ejemplos y cómo gestionarla*. *Brand24*.

<https://brand24.com/blog/es/comunicacion-de-crisis/>

Di Génova, A. E. (2019, 28 agosto). *Crisis Empresarial: síntomas para detectarla y recomendaciones para afrontarla*.

<https://www.linkedin.com/pulse/crisis-empresarial-s%C3%ADntomas-para-detectarla-y-di-g%C3%A9nova/>

Efe. (2016, 13 marzo). La Oficina de Investigación y Análisis de Francia confirma el carácter voluntario del accidente de *Germanwings*. *Antena 3 Noticias*.

https://www.antena3.com/noticias/mundo/oficina-investigacion-analisis-francia-confirma-caracter-voluntario-accidente-germanwings_20160313571a84684beb287a2916cd64.html?utm_source

Efe. (2024, 31 enero). «Francia no es seria», dicen familias de víctimas de accidente de *Air France*. *SWI swissinfo.ch*.

<https://www.swissinfo.ch/spa/francia-no-es-seria-dicen-familias-de-v%C3%ADctimas-de-accidente-de-air-france/48442058>

Espino, L. A. (2015, 1 de abril). *Germanwings: el poder del discurso en una crisis*. *Letras Libres*.

<https://letraslibres.com/politica/germanwings-el-poder-del-discurso-en-una-crisis/>

Estris.cat. (2020, 27 de febrero). *Afrontar una situació de comunicació de crisis*. Estris.cat.

<https://www.estriscat.com/opinio/afrontar-situacio-comunicacio-cria>

García, C. (2015, 26 de marzo). Las claves de la gestión *Social Media* de Germanwings tras el accidente aéreo. *PRNoticias*.

<https://prnoticias.com/2015/03/26/las-claves-de-la-gestion-social-media-de-germanwings-tras-el-accidente-aereo/>

García Santamaría, J. V. (2011). *EL ACCIDENTE AÉREO DE SPANAIR Y LA GESTIÓN DE CRISIS*. *Razón y Palabra*, (76).

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199519981053.pdf>

Gil, C. (2016). *La comunicació en la gestió de crisis: anàlisi del accident aeri de Germanwings*. *Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya*.

https://repositori.uvic-ucc.cat/bitstream/handle/10854/4692/trealu_a2016_gil_cristina_comunicaci%C3%B3n_gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, À. (2015, 25 de abril). *En qué falló la comunicación de Germanwings*. *Comunicación Sostenible*.

<https://alvarhernandez.wordpress.com/2015/04/25/comunicacion-cria-accidente-germanwings/>

Hosteltur. (2024, 29 septiembre). Un fallo estructural o un elemento externo, posibles causas del accidente de Germanwings. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/110368_fallo-estructural-elemento-externo-posibles-causas-accidente-germanwings.html

IL. (2023, 31 marzo). *Las claves de un plan de comunicación de crisis - Blog IL3 - UB*.

<https://www.il3.ub.edu/blog/las-claves-de-un-plan-de-comunicacion-de-cria/amp/>

Infobae. (2015, 29 de marzo). El emotivo mensaje de un piloto de Germanwings a pasajeros que estremece a las redes sociales. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/2015/03/29/1718887-el-emotivo-mensaje-un-piloto-germanwings-pasajeros-que-estremece-las-redes-sociales/>

Infobae. (2024, 18 de mayo). Las 5 teorías sobre la desaparición del avión *Malaysia Airlines MH370*.
Infobae.

<https://www.infobae.com/america/mundo/2024/05/18/las-5-teorias-sobre-la-desaparicion-del-avion-malaysia-airlines-mh370/>

Isaac, J. (2003). *La comunicación en situaciones de crisis*. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, (21), 157–161.

<https://www.revistacomunicar.com/pdf/21/21-22-refle-isaac.pdf>

Laluzza, F. (2022, 12 de septiembre). *Com hem de comunicar en temps de crisi?* *UOC Blogs*.

<https://blogs.uoc.edu/comunicacio/ca/com-hem-de-comunicar-en-temps-de-crisi/>

Lebel-Duport, C. (2019, 1 de junio). *Crash du vol AF 447: 10 ans après, retour sur une gestion de crise qui porte à polémique*. *Carnets du Business*.

https://www.carnetsdubusiness.com/Crash-du-vol-AF-447-10-ans-apres-retour-sur-une-gestion-de-crise-qui-porte-a-polemique_a2083.html

Mandarina Brand Society. (2022, 8 de marzo). *Malaysia Airlines: lecciones de comunicación de crisis*. *Mandarina Brand*.

<https://mandarinabrand.com/blog/malaysia-airlines-comunicacion-crisis/>

Marchena, D. (2021, 19 marzo). *El vuelo maldito de Germanwings*. *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20210319/6375580/viaje-maldito-germanwings-grandes-viajeras.html>

Martínez López, F. (2015, 25 marzo). *Gestión del accidente aéreo #Germanwings y Lufthansa en Redes Sociales*. *Luces y Sombras de las Marcas*.

<https://fmlopez48.wordpress.com/2015/03/24/gestion-del-accidente-aereo-germanwings-y-lufthansa-en-redes-sociales/>

Martínez, J. (2015, 29 enero). *10 consells per gestionar correctament la comunicació d'una crisi*. *Síntesi*.

<https://sintesi.cat/10-consells-per-a-gestionar-correctament-la-comunicacio-duna-crisi/>

Maximizamos. (s.f.). *Accidentes aéreos: consecuencias e impacto en la industria de la aviación*. *Maximizamos*.

<https://maximizamos.es/accidentes-aereos-consecuencias-impacto-industria-de-la-aviacion/>

Mobility And Transport. (2016, 22 septiembre). *European Aviation: Commission releases Task Force's report on Germanwings incident.*

https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/european-aviation-commission-releases-task-forces-report-germanwings-incident-2016-09-22_en?utm_source

Muñoz Álvarez, I. (2021). *La comunicación de crisis en el sector aéreo: el accidente de Germanwings como caso de estudio* [Trabajo de fin de máster, *Universidad Camilo José Cela*]. *ID Digital School*.

https://iddigitalschool.com/wp-content/uploads/2022/04/MEM_EXT_24357-ISAAC_MUNOZ_ALVAREZ.pdf

NewsReputation. (2015, 30 marzo). *Reacción inicial a la tragedia de Germanwings. Los medios en Twitter. SM Reputation Metrics.*

<https://smreputationmetrics.wordpress.com/2015/03/27/reaccion-inicial-a-la-tragedia-de-germanwings-los-medios-en-twitter/>

Picazo, S. (2019, 20 marzo). *La tiranía del sensacionalismo televisivo de cada accidente de avión. Crític.*

<https://www.elcritic.cat/opinio/sergi-picazo/la-tirania-del-sensacionalisme-televisiu-de-cada-accident-davio-13815>

Pilar, S. (2025, 24 de marzo). *Diez años del accidente de Germanwings: el desastre que visibilizó la salud mental en la aviación. RTVE.*

<https://www.rtve.es/noticias/20250324/diez-anos-del-accidente-germanwings-desastre-visibilizo-salud-mental-aviacion/16501042.shtml>

Porot, G. (2023, 17 de febrero). *¿Cuáles son las tres fases de la gestión de crisis? International SOS.*

<https://www.internationalsos.es/Blog/cuales-son-tres-fases-gestion-de-crisis>

PRLab. (s.f.). *¿Qué es la comunicación de crisis y por qué es importante? PRLab.*

<https://prlab.co/es/blog/que-es-la-comunicacion-de-crisis-y-por-que-es-importante/>

PRNoticias. (2014, 25 de marzo). *Los errores de la comunicación de crisis del vuelo MH370 de Malaysia Airlines. PRNoticias.*

<https://prnoticias.com/2014/03/25/los-errores-de-la-comunicacion-de-crisis-del-vuelo-mh370-de-malaysia-airlines/>

Recio, F. J. (2013, 19 de agosto). *El accidente de Spanair, cinco años después: "No hay vuelo más barato que la vida". El Mundo.*

<https://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/19/economia/1376925076.html>

ReputationLab. (2015, marzo). *Analyse de la comm' de crise et des conversations du crash de la Germanwings. ReputationLab.*

<https://www.reputatiolab.com/2015/03/analyse-de-la-comm-de-crise-et-des-conversations-du-crash-de-la-germanwings/>

Romero Remacha, J. (2021). *La gestió de crisi 2.0 i els seus efectes en la reputació digital: El cas de l'accident de Germanwings* (Trabajo de final de grado). *Universitat de Girona.*

https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/23340/RomeroRemachaJulia_Treball.pdf

Ruiz, P., & Moreno, S. (2015, 20 de agosto). *Análisis de caso: Comunicación de crisis tras el accidente de Germanwings. Consejo RR.PP. de Argentina.*

<https://consejorpp.wordpress.com/2015/08/20/analisis-de-caso-comunicacion-de-crisis-tras-el-accidente-de-germanwings/>

Sánchez Calero, M. L. (2012). *Comité de crisis: actores, roles y trabajos. ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 9(17).

<https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/5267/5123>

Serrano García, M. (2022, 16 de enero). *Comunicació de crisi provocada per un accident aeri: El cas del pilot suïcida de Germanwings (2015)* [Trabajo Final de Máster, *Universitat Oberta de Catalunya*].

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/139366/6/mserranogarcia1TFM0122memoria.pdf>

Society, M. B. (2020, 17 septiembre). *Malaysia Airlines: una campaña de comunicación corporativa de 365 días. Mandarin Brand Society.*

<https://mandarinabrand.com/blog/malaysia-airlines-comunicacion-crisis/>

Swissinfo.ch. (2023, 17 de abril). «Francia no es seria», dicen familias de víctimas de accidente de *Air France*. *Swissinfo.ch.*

<https://www.swissinfo.ch/spa/francia-no-es-seria-dicen-familias-de-v%C3%ADctimas-de-accidente-de-air-france/48442058>

TERMCAT. (s. f.). *Comunicació de crisi. Diccionari de comunicació.*

<https://www.termcat.cat/ca/diccionaris-en-linia/276/fitxa/NjA3MzY2>

Topcomunicacion & RRPP. (2020, 11 septiembre). *Cómo redactar un Manual de Crisis. Topcomunicacion.*

<https://www.topcomunicacion.com/como-redactar-un-manual-de-crisis/>

Uranga, A. (2025, 16 abril). *Accidente del vuelo JK5022 de Spanair, 15 años después. El Canal Marítimo y Logístico.*

<https://www.diarioelcanal.com/accidente-vuelo-jk5022-spanair/>

Villadiego, L. (2014, 18 de julio). *La maldición de Malaysia Airlines: de aerolínea estrella a empresa en bancarota. El Confidencial.*

https://www.elconfidencial.com/mundo/2014-07-18/la-maldicion-de-malaysia-airlines-de-aerolinea-estrella-a-empresa-en-bancarota_164336/

Vinós, Í. (2016, 24 noviembre). *GESTIÓN DE CRISIS EN CATÁSTROFES AÉREAS. Hispaviación.*

<https://www.hispaviacion.es/gestion-de-crisis-en-catastrofes-aereas/>

Wrobel, G. (2016, 24 de marzo). *Así se superó la crisis de imagen de Germanwings, la más grave de 2015. Europa Press.*

<https://www.europapress.es/otr-press/tribunas/noticia-asi-supero-crisis-imagen-germanwings-mas-grave-2015-20160324152945.html>

