

Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual

José Vicente García Santamaría

[josevicente.garcia@uc3m.es](mailto:josevicente.garcia@uc3m.es). T- 917159540/609251682

Mesa de intervención: Mesa de Trabajo, nº 15, “La marca en un momento de crisis y nuevas tendencias de gestión”.

### **“El tratamiento de la información de crisis en el accidente de Spanair”**

#### **RESUMEN**

El accidente del avión MD-82 de la compañía *Spanair*, que ocurrió el 20 de agosto de 2008 en el aeropuerto de Barajas, generó una profunda crisis en esta línea aérea y su matriz, la sueca SAS, que se enfrentaron a una concatenación de hechos desafortunados, que se saldó con la muerte de 154 pasajeros y una grave pérdida reputacional de ambas compañías.

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

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

#### **ABSTRACT**

The Spanair McDonnell Douglas plane crash, which took place the 20 August 2008 at Barajas Airport caused a deep crisis into the firm which owns Spanair, SAS, as well as in the same airline company. Both had to deal with an unpredicted crisis from the moment it was publish the death of 154 passengers,

and the concatenation of some unfortunate events, which were unable to clarify by the different investigation committees, established for the incident.

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

**Palabras clave:** Comunicación de crisis, ruidos informativos, accidente de Spanair Barajas

**Keywords:** Crisis Communication, informational noise, Spanair plane crash

## PONENCIA

La estrategia de comunicación desarrollada por la compañía *Spanair* para minimizar los riesgos sufridos tras el accidente del MD-82 en Barajas, ha puesto al descubierto, como pocos sucesos, la fragilidad y las dificultades en la aplicación de técnicas de “comunicación de crisis”. O lo que es lo mismo, la escasa efectividad de muchas empresas en la gestión de conflictos (*issues management*) cuando se encuentran en una situación de enorme presión mediática y carecen además de experiencias anteriores que les sirvan de referencia. Es sintomático también ese *gap* que separa la “protocolización” de una crisis y su inclusión en un Manual, de la gestión de la comunicación en el momento de producirse un grave suceso. En ese “momento de la verdad”, cuando las instituciones afectadas están sujetas a todo tipo de contingencias, y también a la intervención de numerosas fuerzas que impiden llevar la propia agenda, es cuando realmente podemos valorar la calidad de los equipos de comunicación y la bondad de sus estrategias de comunicación.

En la metodología cualitativa que hemos seguido para elaborar esta Ponencia partimos, en primer lugar, de un análisis de contenido, haciendo un seguimiento de las noticias en los principales diarios nacionales a lo largo de los años 2008 y 2009. El objetivo era que este análisis nos permitiera, como indica Gross (2008), determinar las voces presentes y ausentes, e identificar también qué voces asumieron el discurso sobre el accidente, así como el nivel de transparencia, contraste y pluralidad existente en este proceso.

Por otra parte, y por lo que se refiere también a las variables estudiadas, establecimos dos categorías: “comunicación de crisis” y “ruidos informativos”, elaborando en primer lugar una cronología del accidente y sus repercusiones (ver Anexo), y desglosamos a continuación sus *ítems* más significativos. En este sentido, analizamos las ruedas de prensa celebradas por la compañía SAS; las convocatorias de prensa conjuntas de autoridades locales, autonómicas y del gobierno central, así como las realizadas por la *Comisión de Víctimas*. En cuanto a los “ruidos informativos”, no sólo exponemos esa

variante de “periodismo declarativo”, propiciado por las autoridades administrativas, sino las actuaciones seguidas en departamentos de comunicación ministeriales, y las tendencias observadas en los principales *media*, y entre ellas, las informaciones editorializadas en diferentes periódicos de ámbito nacional.

Finalmente, hemos creído pertinente, a la vista de este análisis, detallar los diez grandes errores de comunicación, cometidos a nuestro juicio por *Spanair*, y establecer también un análisis comparativo entre dos situaciones de crisis, desarrolladas en sectores y contextos diferentes: el intento de control por parte de *Sacyr* del banco *BBVA*, y el accidente del MD-82 de *Spanair*, observando las diferencias profundas en la gestión de ambas crisis.

### 1. El contexto

Una crisis es casi siempre algo impredecible, y puede producirse en cualquier empresa o institución, aunque ciertos sectores de actividad (energía, medio ambiente, compañías aéreas y de transporte...) sean más proclives a padecerlas. De ahí que este tipo de situaciones estén contempladas en la estrategia de comunicación de muchas entidades por cuanto pueden afectar a la imagen de marca de la empresa, a su buena reputación y a su negocio (Villafañe, 1993). Es decir, la empresa diseña una serie de medidas preventivas, con diferentes escenarios, y realiza simulaciones de crisis, definiendo los roles y funciones de la alta dirección (Etkin, 2008:86). Y para poder responder con prontitud y diligencia ante un hecho inesperado, en el que la capacidad de reacción de la empresa se coarta, es absolutamente necesario haber redactado previamente un Plan de Comunicación específico que contemple todos los *issues* de comunicación y las posibles variantes que puedan presentarse (Elizalde, 2004).

Por otra parte, y desde el mismo momento en que se produce una crisis entra en escena lo que la experta francesa, Véronique Sartre, denomina una “situación de stress” (Sartre, 2003:29), fruto de una extrema presión mediática. En esos momentos, la demanda de información es continua, puesto que los reporteros presentes en el lugar de los hechos demandan imperiosamente

respuestas que puedan arrojar alguna luz sobre el suceso, y deben conseguir rápidamente declaraciones de fuentes primarias y secundarias para enviar a sus redacciones. En el accidente de Barajas, una barahúnda de reporteros se apostaron en el lugar del accidente, inquiriendo con desigual fortuna, por el desconocimiento de lo que son “fuentes primarias”, los testimonios de familiares, o empleados de AENA, fuesen o no significativas, aportasen o no un mayor conocimiento de lo ocurrido.

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

## 2. La gestión de los issues<sup>1</sup>

La gestión de conflictos o el *issues management* (Xifra, 1999, Fita, 2004) implica a una cantidad enorme de empresas con actividades que puedan comportar graves riesgos. Pero como indica Theaker (2008:126), la mayor parte de estas corporaciones no tratan estos *issues* de manera efectiva.

Nos encontramos, por tanto, con un problema nada baladí. A pesar del buen trabajo previo que desarrolle el departamento de comunicación, detectando previamente puntos débiles, realizando simulacros en escenarios de crisis o redactando de manera impecable un Manual de Crisis que se integre a la perfección en el Plan de Comunicación, la realidad en el momento de los

---

<sup>1</sup> El término inglés “issue” designa un tema o problema de discusión pública. Y como indican Rey y Bartoli (2008:62), de ahí proviene la expresión: “Issues Management”, que designa el proceso de gestión, cuyo objetivo es ayudar a preservar mercados, reducir el riesgo, crear oportunidades y manejar la imagen y la reputación corporativa.

hechos puede llegar a desbordar la mejor previsión. Es esa situación de *stress* a la que se ve sometida la compañía y la intervención de otras fuerzas, con sus propios gabinetes y estrategias de comunicación, la que modifica sustancialmente los contornos de un conflicto. Y si además –lo veremos en el caso de *Sacyr-BBVA*- no existe una experiencia anterior, que la convierta en un “dejá-vu”, se carece de esa cultura de crisis que supone un enorme aprendizaje para cualquier institución<sup>2</sup>

La catástrofe de Barajas arrojaba además las siguientes variables:

- Elevado número de muertos en el accidente: 154.
- Sumario judicial y creación de comisiones de investigación.
- Indemnizaciones multimillonarias a los supervivientes y a los familiares de las personas muertas en el accidente, así como a la propia compañía *Spanair*, propietaria del aparato.
- Implicación de diferentes autoridades de la Administración central y del gestor aeroportuario AENA.
- Sombras de sospecha sobre el fabricante del aparato, la compañía *McDonnell Douglas*, con antecedentes sin esclarecer de accidentes similares en el mismo modelo de avión, MD-82.
- Un juego intenso de intereses, en el que participaban equipos de abogados, agencias de comunicación, *lobbistas*, políticos, medios de comunicación, e incluso firmas de abogados estadounidenses, tildadas de “carroñeros” por *El Periódico de Catalunya* (5/9/2008)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> En el caso concreto de *BBVA*, su Gabinete de Comunicación había tenido antes del caso *Sacyr*, diferentes experiencias de crisis; entre ellas la fusión *Banco de Bilbao* con *Banco de Vizcaya*, el intento de absorción por *Banesto*, y el caso de las cuentas secretas en Jersey.

<sup>3</sup> Cabe destacar, en este sentido, las actuaciones de algunas firmas de abogados. Por ejemplo, el despacho de abogados *Ribbeck Law* presentó en Illinois (Estados Unidos) una demanda contra *Boeing*, representando a tres familias que perdieron a siete de sus miembros, aduciendo fallos eléctricos y en los manuales, detectados en los análisis de los 15 aviones de la serie MD-80 accidentados en los últimos años. Del mismo modo, las firmas *The Gallagher Law Firm* y *Mathews&Associates*, con sedes en Houston y Nueva York, se sumaron a las demandas de la catástrofe.

### 3. Los “ruidos informativos”

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

En una situación de crisis, en la que existe un grave perjuicio para las personas o para la comunidad, es clave la gestión que se desarrolle durante las primeras horas posteriores a la aparición del conflicto. Esos primeros momentos son tan decisivos a veces, que un manejo deficiente de la comunicación puede provocar “ruidos” de tal calibre que estén presentes a lo largo de muchos meses o de todo el proceso. En el caso de *Spanair*, y aunque la compañía había contratado la gestión de la crisis con una empresa norteamericana, especializada en catástrofes aéreas, lo cierto es que, tanto en opinión del Gobierno como de las familias afectadas, se tardaron bastantes horas en proporcionar una lista de pasajeros. Al mismo tiempo, más de veinte mil llamadas colapsaron los números de atención telefónica puestos en marcha por la línea aérea<sup>4</sup>.

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

---

<sup>4</sup> *Spanair* y sus expertos habían extraído algunas enseñanzas de la explosión en vuelo (17 de Julio de 1996) de un *Boeing 747* de la *TWA*, en Long Island, en el que habían muerto 230 personas. En esa ocasión, el presidente de la compañía tardó nada menos que trece horas en abandonar Londres para dirigirse al lugar del accidente, sin haber expresado previamente sus condolencias a los familiares de las víctimas.

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

- a) Hipótesis iniciales: verificación y descarte de parte de ellas.
- b) Goteo de noticias, aventurando diferentes hipótesis en el que suelen aparecer “conclusiones parciales” de manera concurrente.
- c) Conclusión de la investigación por parte de La *Comisión de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación Civil* (CIAIAC). Un período de tiempo que no suele ser superior a 1 año, aunque en muchos casos, se prolonga.

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

Elementos fundamentales de esta distorsión fueron, como se deduce del análisis de las informaciones efectuadas entre la fecha del accidente, agosto 2008 y el mes de diciembre de 2008, algunos gabinetes de comunicación oficiales y los *lobbistas* que trabajaban para alguna de las compañías implicadas. Todo ello coincide con el estudio efectuado por el *Llibre Blanc* (2004) del *Colegio de Periodistas de Cataluña*, en el que se apunta a los poderes públicos, grupos políticos, gabinetes de comunicación y *lobbies* como los actores que mayor protagonismo gozan en estos asuntos.<sup>5</sup>

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

“Desinformación” fue, por ejemplo, la transformación de los tertulianos de los info-shows de *Telecinco* en expertos opinólogos del accidente, al poco de conocerse la noticia del desastre. La información televisiva es ya una “commoditie” de tal calibre que, aún en casos excepcionales, puede ser manejada e interpretada por profesionales muy alejados de cualquier

---

<sup>5</sup> Habría tal vez que plantearse también si podrían considerarse como elementos que han formado parte de este “ruido informativo”, la obtención de información y ciertas exclusivas proporcionadas a algunos medios de comunicación por medios nunca aclarados.

deontología periodística. La “ficcionalización” del accidente por parte del programa de la televisión argentina “Todo Noticias”, difundido el 27 de agosto de 2008, fue otro de los casos claros de confusión. La reproducción de un diálogo inexistente, proveniente de una conversación falsa entre los pilotos del avión, en los instantes previos al accidente, tomó incluso carta de realidad en más de una emisora de radio (cadena SER) y en algunos periódicos.

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

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

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

Por el contrario, *El Periódico*, que siempre dispuso de información de primera mano, mantuvo la tesis de la causa de la catástrofe había sido un “fallo humano” y acusaba a *Spanair* de “desoir” el manual de uso de *Boeing* (17 septiembre 2009).

Por su parte, *El Mundo*, señaló desde mucho antes de que se hiciese público el informe de la Comisión de Investigación, que la reparación de la avería en el MD-82 había incumplido las normas de *Boeing*. Las causas eran achacables al “caos operativo de una empresa” (17 octubre 2008) y/o a la “distracción humana” (24 Octubre 2008).

Además, tanto *El País* como *El Periódico* consiguieron o les fue facilitado el vídeo del accidente (18 septiembre 2008), e incluso *El Periódico* tuvo acceso dos días antes de su publicación oficial, al borrador de la Comisión de Investigación.

Es decir, en todo este proceso se consiguieron exclusivas por lo que se denominan “métodos habituales del periodismo”, y otras, fueron “filtradas” en exclusiva por fuentes oficiales. Cabe recordar que el diario *El País* mostró en exclusiva imágenes del MD-82 accidentado. Y ante el enorme revuelo que tuvo lugar en instancias políticas, el autor de la información, Francisco Mercado, se

vio casi obligado a publicar un artículo titulado “*Periodismo y filtraciones*” (*El País*, 21/09/08) para desmentir que hubiese sido una filtración interesada, e incluso llegó a apuntar la metodología seguida para hacerse con este documento.

#### 4. Los Portavoces

La elección del portavoz o de los portavoces más adecuados en estas situaciones es uno de los aspectos más importantes que se plantean en cualquier plan de comunicación de crisis. Se supone además que, de manera periódica, las personas designadas para este papel son sometidas a un entrenamiento dentro de la propia empresa o en consultoras expertas en comparecencias públicas. Sabido es también que, en estas situaciones, suele producirse una disyuntiva difícil de resolver: ¿debemos contar con un único portavoz, al menos durante la fase más dura del proceso, o es mejor disponer de varios portavoces, especializados en temáticas diferentes (finanzas, fiscalidad, asesoría jurídica, seguridad...), a los que se pueda utilizar en cualquier momento?. La experiencia del caso *Sacyr-BBVA* demuestra que el banco *BBVA* solamente utilizó a un portavoz durante la fase más dura de la crisis: el director de comunicación; mientras que *Spanair*, decidió que su director comercial presidiese su primera rueda de prensa, y después el Presidente de *SAS* y altos directivos compareciesen en las siguientes.

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

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

La situación puede complicarse también cuando intervienen otros “portavoces”, pertenecientes a los Gabinetes de comunicación de organismos oficiales afectados por el accidente, caso de AENA o del Ministerio de Fomento. Por ejemplo, en el accidente de *Spanair*, este Ministerio demostró un deficiente manejo de la crisis. Su responsable de comunicación facilitó personalmente a las cadenas de televisión la grabación de la conversación entre el responsable de operaciones de *Spanair* y el jefe de operaciones de Madrid. Y, ante las críticas provenientes de diferentes medios de comunicación, se vio obligado a

reconocer que había sido el responsable de la distribución de estas informaciones. En consecuencia, pudo haber cometido un posible delito de encubrimiento y revelación de secretos, tipificado con penas de dos a cinco años de prisión. Un hecho que también nos demuestra, y es una de las enseñanzas de esta crisis, que se han puesto límites claros a la difusión de informaciones oficiales.

#### 5. Las conferencias de prensa

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

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

El hecho de convocar rápidamente dos conferencias de prensa demostró la agilidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones, y sin duda fue un paso importante en relación a otros sucesos parecidos. Ahora bien, el hecho de no disponer de ningún “portavoz técnico”, y de suponer que con solo presentarse ante la opinión pública para expresar las condolencias de la compañía se pueden resolver los problemas de comunicación fue sin duda un error. Cada vez más, los familiares y afectados, líderes de opinión y opinión pública demandan explicaciones que respondan a criterios de la mayor transparencia. El peligro que se corre entonces es frustrar sus expectativas.

Peor si cabe, fue la conferencia de prensa que ofrecieron en Barajas al día siguiente del accidente cuatro ministros del Gobierno y un representante de la Comunidad de Madrid ante más de cien informadores de diferentes países. Los allí presentes se limitaron a leer un texto, que apenas aportaba novedad alguna, y, a continuación, se levantaron de la mesa y se fueron sin dejar que les fuera formulada pregunta alguna. Con respecto al 11-M el Ejecutivo actuó esta vez con mayor celeridad y tuvieron el buen ánimo de comparecer ante los *medios*, pero esta práctica de eso que se denomina “periodismo declarativo”,

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

heredera de las elecciones generales de 2008, e importada de las prácticas de algunos gabinetes de comunicación empresariales, no dejó en muy buen lugar a los comparecientes.

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

Hemos considerado pertinente establecer también una comparación, al menos de “estilos de comunicación”, entre la gestión de la crisis de *Spanair* con la vivida por el segundo banco español, BBVA, cuando la empresa *Sacyr-Vallehermoso*, trató de controlar el capital de esta entidad. Aunque ambas empresas operen en sectores muy diferentes, y no cuenten con una magnitud similar, juzgamos muy interesante analizar, aunque sea someramente, una serie de variables que nos indiquen la diferencia de tratamiento entre un equipo de comunicación muy experimentado en situaciones de crisis, como ya había intuido Martínez Reverte (2002), frente a un equipo de comunicación con menor preparación (*Sacyr-Vallehermoso*). Fue precisamente la situación vivida por el equipo de comunicación de la compañía aérea<sup>6</sup>

#### DIFERENCIAS ENTRE LAS CRISIS DE SPANAIR Y SACYR-BBVA

VARIABLES ANALIZADAS	SPANAIR	SACYR-BBVA
Existencia de programas preventivos de comunicación	SI	SI
Experiencia de crisis anteriores	NO	SI
Agentes intervinientes	Admon. Central, Admon. Autonómicas, Local, Sindicatos, Empleados, familiares víctimas, lobbies, Gabinetes Comunicac.	Admon. Central, Sindicatos, Empleados, lobbies, agencias de comunicación
Comunicación de los hechos a los públicos externos	Ruedas de prensa y comunicados	Comunicados de prensa

<sup>6</sup> *Sacyr-Vallehermoso* intentó comprar el 3,2% del capital de *BBVA*, mediante una ampliación de capital de unos 1.200 millones de euros. La operación puesta en marcha el 22 de noviembre de 2004 (*Cinco Días*, 1/12/2004) pretendía formar así un núcleo estable de accionistas, capaz de controlar el consejo de administración del banco y desplazar a su Presidente, Francisco González. Se trataba de aprovechar también la efervescencia del sector inmobiliario y constructor, y la buena disposición de una parte del Gobierno de Zapatero a efectuar cambios en las cúpulas de algunas empresas en las que no ejercía ninguna influencia.

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

---

Acciones de comunicación elegidas	Grandes media: Radio y TV	Preferentemente micromedia: prensa, Internet y formato de tertulias en radio
Comparecencias públicas	Seis ruedas de prensa, tanto en solitario como en compañía de otras instituciones	Ninguna rueda de prensa durante el conflicto
Actuación de Portavoces	Diferentes portavoces: director comercial, director de personal, presidente SAS	Control por un único portavoz: el director de comunicación
Herramientas de comunicación utilizadas con los afectados	RRPP para afectados/familiares, expertos y líderes de opinión proclives a la compañía.	Intranet empleados, trabajo con líderes de opinión contrarios a la intervención de Sacyr y establecimiento de alianzas con grupos mediáticos.
Comportamiento de los media en relación al conflicto	Muy críticos, en general, con la actuación de la compañía	A excepción del grupo Prisa, la mayor parte de los media se posicionó a favor de la postura de BBVA
Estados psicológicos	Escasa empatía con públicos externos	Empatía con sus “grupos de interés” y medios de comunicación
Evaluación post-crisis	Sí, con medidas de ajuste	Sí, con medidas de ajuste

### 7. Los diez grandes errores estratégicos de *Spanair*

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

1. *Escasa capacidad de reacción en las primeras horas transcurridas después del accidente.* Sólo ocho horas después del suceso, y a instancias del Gobierno central, se facilitó un listado de pasajeros en la página web de *Spanair* y sin ninguna información adicional.

2. *Carencia de un “call center”* para atender de manera específica el aluvión de llamadas, más de veinte mil, durante esas primeras horas. Y no contar tampoco con una “web de emergencia” para estos casos.
3. *Poca empatía con los familiares de las víctimas*. Los directivos de la compañía fueron incapaces de explicar en los primeros días ni las posibles causas de la catástrofe ni tampoco las posibles indemnizaciones a las que tenían derecho familiares y supervivientes.
4. *Preguntas que han quedado sin respuesta*. Dos años después de este accidente, pocas cosas se han quedado esclarecidas. En su declaración ante el Juez Instructor del caso, tres de los supervivientes exigieron saber “la verdad sobre lo que pasó, por qué pasó y qué cosas se hicieron mal para que no vuelvan a pasar”.
5. *Deficiente elección de portavoces por parte de SAS/Spanair*. Un director comercial carece del peso y el carisma necesario para dirigir la primera comparecencia ante los *media*. En ningún momento, ningún alto directivo con perfil “técnico”, se puso a disposición de los medios de comunicación para tratar de explicar o de avanzar alguna hipótesis plausible sobre el accidente.
6. *Falta de apoyo de los empleados de la compañía*. Aunque la empresa se viera inmersa en esos momentos en una etapa de reestructuración, con un clima laboral complicado, no existió ningún comunicado claro y contundente de los trabajadores de *Spanair*, cerrando filas con sus propietarios y mostrando su buena disposición y su profesionalidad.
7. *Pobre política de alianzas*. En la política de alianzas establecidas con los principales medios de comunicación sólo mantuvo claramente a su favor al grupo *Prisa*, mientras que *Unedisa*, *Zeta*, y la mayor parte de las televisiones mostraron tesis contrarias a la compañía.
8. *Ir siempre a remolque de los acontecimientos, sin pilotar la agenda de los medios*. En ningún momento, *Spanair* confeccionó o dirigió la agenda de los *media*. La intervención del gobierno central, *AENA* y el Ministerio de Fomento, con sus filtraciones, puso contra las cuerdas a la compañía, que fue siempre por detrás de lo sucedido.
9. *Estrategia de comunicación “contaminada” o marcada por las instituciones*. La compañía se vio inmersa en una estrategia de comunicación claramente marcada en los primeros momentos por el

Gobierno central, que utilizó esa nueva fórmula denominada como “periodismo declarativo”, que permite presentarse ante los *media*, leer un comunicado y no someterse a continuación a ninguna pregunta de los informadores allí presentes.

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

## 8. Conclusiones

La principal conclusión de este caso es que la gestión de los “issues” no fue la más adecuada. El hecho de elaborar un “Manual de Crisis” y “protocolizar” los diferentes pasos que deben seguirse en una catástrofe de esta magnitud, no supone *per se* una óptima resolución de conflictos. En una situación de crisis es fundamental reaccionar adecuadamente en los primeros momentos, porque de esa reacción dependerá, en buena parte, el resultado final. La tardanza de que hizo gala *Spanair* en las ocho horas siguientes al accidente, la elección de portavoces o las estrategias seguidas, en las que demostró su incapacidad para hacerse con el control de la agenda de los *media*, denotan una serie de graves errores en el manejo de su comunicación. Algunos de ellos, como su incapacidad para marcar la agenda informativa, pueden ser comprensibles. Menos disculpable, sin embargo, fue su deficiente “política de alianzas” con medios de comunicación, y, sobre todo, su falta de previsión para atender las llamadas de amigos o familiares de las presuntas víctimas, y no haber contemplado la creación de una “web durmiente”, que pudiera activarse desde un primer momento, con mensajes de la compañía, listado de pasajeros y teléfonos válidos de contacto. Y aunque parece claro, que los gabinetes de comunicación de las líneas aéreas extraen lecciones claras de cada accidente aéreo, sólo una protocolización más rigurosa de los conflictos que puedan surgir, un grado mayor de simulaciones de crisis, y un training más certero de su Comité de Crisis, puede aportar mejoras significativas en este marco.

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

**ANEXOS: Cronología de la investigación del accidente de *Spanair***

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

---

- **20 Agosto 2008:** Accidente del vuelo JK5022, un MD-82 de *Spanair*, en el aeropuerto de Barajas. Mueren 154 personas. Se recuperan ese mismo día las dos cajas negras del avión.  
La *Comisión Técnica de Investigación de Accidentes Aéreos* encargada de dilucidar el caso trabaja desde el primer día en su resolución, y en paralelo a la investigación judicial, de la que se hace cargo el juez de Madrid, Juan Javier Pérez.
- **21 Agosto 2008:** El *Colegio Oficial de Ingenieros Aeronáuticos* de España (COIAE) asegura que un accidente de estas características no suele obedecer a una sola causa, sino a una concatenación de varias de ellas. Fuentes de *Aviación Civil* aseguran que el accidente pudo deberse a daños en el timón o en el motor derecho del avión, originados por un fallo del motor izquierdo, cuyas piezas habrían actuado como “misiles” contra el timón y el otro motor.
- **22 Agosto 2008:** El fiscal asignado al caso, Emilio Valerio, espera que el informe con el análisis de las cajas negras esté a disposición del Juzgado en un plazo no superior a un mes. El portavoz del SEPLA, José M<sup>a</sup> Iscar, asegura en RTVE.es que “es una barbaridad deducir que el avión se cayó por la avería que le hizo volver”.
- **23 Agosto 2008:** El director de recursos humanos de *Spanair*, Héctor Sandoval, asegura que la investigación interna de la compañía revela que “no hay indicio de fallo humano” en relación con el aparato siniestrado.
- **24 Agosto 2008:** El subdirector de *Spanair*, Javier Mendoza, explica en una reunión a las familias de las víctimas que no podrán conocer las conversaciones de los pilotos que están grabadas en las cajas negras porque están sometidas a un “código de confidencialidad”. También anuncia que *Aviación Civil* se compromete a ir alojando en su página web los datos “más novedosos” de la investigación que puedan ir haciéndose públicos.
- **25 Agosto 2008:** Juan Javier Pérez, juez encargado de la investigación, visiona la grabación del despegue (realizada por una cámara de AENA), y que dura siete segundos. No trascienden más datos de su contenido.  
El *Consejo General del Poder Judicial* espera que a mediados de semana comience a funcionar el Juzgado número 11 bis de Madrid para reforzar al juez Pérez y que éste pueda dedicarse en exclusiva a investigar el accidente.  
  
El SEPLA asegura que los aviones y vuelos de *Spanair* son absolutamente seguros y cumplen con los estándares de seguridad operacional que exigen las principales organizaciones aeronáuticas nacionales e internacionales”.
- **26 Agosto 2008:** El juez del caso recibe los primeros informes técnicos del accidente por parte de la *Comisión de Investigación de Accidentes*. La Guardia Civil requisita y envía al juzgado 18 dispositivos de grabación (cámaras de vídeo y teléfonos móviles) con imágenes del accidente e imputa a sus autores un delito de intromisión en el derecho a la intimidad, según informa la agencia EFE. El magistrado decidirá si es necesario borrar las imágenes y si imputa a sus propietarios por algún delito o falta. El mismo día del accidente el

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

---

magistrado prohibió la difusión de las imágenes captadas por Emergencias Madrid.

El diario *El Mundo*, citando fuentes de la Comisión de Investigación, asegura que los investigadores no han encontrado indicio alguno de que los motores hubieran sufrido un incendio o explosión. Tanto este diario como *El País* aseguran que la reversa de uno de los motores estaba abierta.

- **27 Agosto 2008:** Según fuentes de la investigación, el piloto no comunicó a la torre de control, tras la primera avería del termostato, que existiese algún problema antes de despegar, según ha declarado uno de los controladores aéreos a la Guardia Civil.
- **28 Agosto 2008:** AENA informa de que las actuaciones de emergencia para asistir a las víctimas del accidente se pusieron en marcha inmediatamente, y asegura que el equipo de bomberos actuó en poco más de dos minutos.
- **29 Agosto 2008:** La ministra de Fomento, Magdalena Álvarez, afirma en una comparecencia en el Congreso que *Spanair* indicó al aeropuerto de Barajas la posibilidad de sustituir la aeronave con destino a Gran Canaria por otra, aunque finalmente decidió continuar con la misma.
- **30 Agosto 2008:** *Spanair* hace público un comunicado en el que afirma que nunca tuvo intención de cambiar el avión siniestrado después de detectarse la primera avería. Después de la emisión de esa nota, AENA confirmó que disponía de una grabación en la que *Spanair* informó al *Centro de Gestión Aeroportuaria* (CGA) del aeropuerto de Barajas del posible cambio de la aeronave del accidente.
- **4 Septiembre 2008:** Según fuentes cercanas a la investigación citadas por *The Wall Street Journal*, los pilotos del MD-82 no pudieron extender los flaps del avión antes de despegar, aunque el ruido impide entender la conversación entre ellos.
- **13 Septiembre 2008:** Se filtran los primeros detalles sobre las grabaciones de las cajas negras. Según publica el diario *El País*, en los últimos segundos de la grabación se puede escuchar como saltan todas las alarmas de la cabina de los pilotos.
- **15 Septiembre 2008:** La Cadena SER tiene acceso a la declaración ante la Guardia Civil del Comandante de Iberia que aterrizaba justo en el momento del despegue del MD-82. Este Comandante declara que en el momento del despegue se había registrado un importante cambio en la velocidad y la dirección del viento.
- **16 Septiembre 2008:** Se filtra el borrador del informe preliminar redactado por la Comisión de Investigación del Accidente de Barajas. Al parecer, *Spanair* no

revisó el sistema de alerta en cabina que permite a los pilotos saber si los *flaps* y *slats* de las alas funcionaban correctamente.

- **18 Septiembre 2008:** Se filtra el vídeo del accidente el mismo día en que el juez de instrucción número 11 de Madrid, encargado de investigar el accidente, se ha reunido con los técnicos de la *Comisión de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación Civil* (CIAIAC), que investigan las causas de la catástrofe, para escuchar el contenido de las cajas negras del avión. Los periódicos *El País* y *El Periódico de Catalunya* difunden la grabación de AENA en la que se aprecia como el MD-82 se estrella y explota poco después de despegar. Esta filtración tiene consecuencias inmediatas: el representante de los pilotos en la Comisión de Investigación dimite en protesta por la difusión del borrador del informe preliminar. El juez instructor del caso anuncia que tomará las medidas oportunas para esclarecer esta filtración.
  
- **19 Septiembre 2008:** La ministra de Fomento habla por primera vez ante los medios tras la filtración del vídeo de Barajas. Señala que está indignada por los acontecimientos, pide respeto para la Comisión de Investigación y explica que el borrador se distribuyó a 16 personas, miembros de instituciones aeronáuticas.
  
- **24 Septiembre 2008:** La ministra de Fomento comparece en el Congreso de los Diputados, donde se enzarza en una agria polémica con los diputados del Partido Popular, quienes la acusan de haber filtrado informaciones de la Comisión que analiza el accidente.
  
- **25 Septiembre 2008:** El diario *El Mundo* publica una denuncia en la que asegura que gran parte de los efectos personales de los pasajeros seguían dispersos por los alrededores de la pista de Barajas. El titular del Juzgado nº 11 ordena que se limpien los restos, una vez terminada la labor de peritaje.
  
- **26 Septiembre 2008:** El grupo Izquierda Unida anuncia que, a pesar del rechazo del Congreso a la creación de una subcomisión de investigación, su objetivo es negociar con los grupos políticos una Comisión que investigue el accidente.
  
- **30 Septiembre 2008:** Un juez de Estados Unidos fija para el día 6 de Octubre la primera audiencia en acción civil en la ciudad de Chicago, en la que la compañía *Boeing* figurará como imputada. 18 familias de los pasajeros del avión han demandado a esta empresa y un bufete de abogados norteamericanos las representa.
  
- **9 Octubre 2008:** El informe preliminar de la CIAIAC recoge que los sistemas de alarma no se activaron durante el despegue, por lo que los pilotos no supieron que los pilotos no supieron que los flaps no se habían desplegado.

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

---

- **16 Octubre 2008:** El juez que lleva el caso llama a declarar como imputados por homicidio y lesiones imprudentes al jefe de mecánicos de *Spanair* y a los dos mecánicos que revisaron el avión siniestrado antes del despegue.
- **14 Noviembre 2008:** Los controladores que trabajaban el día del accidente en la Torre de Control del aeropuerto manifiestan ante el juez que no cortaron el tráfico en las pistas porque no era un asunto de su incumbencia. Este hecho hizo que los servicios de emergencia tuvieran que rodear el perímetro del aeropuerto en lo que perdieron algunos minutos.
- **18 Noviembre 2008:** El juez Juan Javier Pérez levanta la imputación que pesaba sobre el técnico de mantenimiento Julio N.B. al considerar que su intervención en la avería en la sonda de calentamiento fue “meramente auxiliar”; aunque el magistrado mantiene la imputación contra el otro técnico, Felipe G.R., y el jefe de mantenimiento de *Spanair* en Barajas en contra del criterio de la Fiscalía.
- **2 Diciembre 2008:** Queda constituida la Comisión de Investigación que acordó crear el Juez. El nuevo órgano pericial colegiado tiene como misión esclarecer la causa o causas del siniestro. Está formada por dos pilotos, dos ingenieros superiores aeronáuticos y dos ingenieros técnicos, además de un suplente para cada una de las cuatro categorías. Declaran también ante el Juez los primeros supervivientes del accidente de Barajas. Uno de ellos afirma que los servicios médicos tardaron más de media hora en acudir en su auxilio y denuncian las presiones de la compañía aérea para que el vuelo no sufriese más retrasos.
- **10 Diciembre 2008:** El piloto y el mecánico que revisaron en Barcelona el MD-82 un día antes de que se estrellara sostienen que la incidencia que ellos detectaron en la sonda de temperatura (RAT) no era la misma que la que sufrió la aeronave en Madrid. El primer despegue del avión siniestrado se suspendió por una avería en este dispositivo.
- **21 Diciembre 2008:** El director general de Emergencias y Protección Civil, Alfonso del Álamo, explica en una comisión municipal ordinaria del área de Seguridad y Movilidad que los servicios de emergencia del Ayuntamiento tardaron nueve minutos en llegar a la pista del aeropuerto.
- **15 Abril 2009:** El titular del Juzgado de Instrucción nº 11 de Madrid acude a la Unión Europea para analizar el accidente de Barajas por no encontrar peritos independientes en España. Y solicita a la Agencia Europea de Seguridad Aérea que estudie emitir un informe pericial sobre las causas de la tragedia. Hasta el momento, todos los peritos han sido recusados por no cumplir los requisitos de imparcialidad.
- **27 Abril 2009:** Tres supervivientes del accidente exigen en su declaración ante el juez “saber la verdad sobre lo que pasó, por qué pasó y qué cosas se hicieron mal para que no vuelva a pasar”. Las víctimas reclaman que “la seguridad aérea sea máxima”.

- **5 Mayo 2009:** El director del aeropuerto de Barajas reconoce ante el Juez que, a raíz del accidente, *Spanair* está estudiando cambiar los protocolos de seguridad, ya que “todo es mejorable”.
- **16 Agosto 2009:** *El Periódico de Catalunya* tiene acceso al borrador de la Comisión de Investigación y señala que en este informe se acusa a *Spanair* de desoir el manual de uso de Boeing. El fabricante aconsejó una comprobación antes de cada despegue tras un siniestro en Detroit, pero el deficiente protocolo de *Spanair* impidió al piloto saber que los “flaps” no llegaron a activarse.
- **17 Agosto 2009:** La Comisión de Investigación del accidente apunta a un fallo en la tripulación en el momento del despegue, en el que eran imprescindibles los “slats” y los “flaps”, que permanecieron replegados durante el mismo.
- **18 Agosto 2009:** El periódico *El País* apunta como causa del siniestro: “una cadena de errores técnicos y humanos”. La tripulación no configuró adecuadamente el avión para el despegue y más tarde no revisó correctamente la posición de los alerones imprescindibles para levantar el vuelo, y la alarma que debía alertar a los pilotos no funcionó.
- **19 Agosto 2009:** La *Agencia de Seguridad Aérea de Estados Unidos* (NTSB) confirma que los fallos del MD-82 se produjeron antes en Lanzarote, cuando un avión MD-83 que despegó de este aeropuerto el 5 de Junio de 2007 había sufrido un incidente similar.
- **23 Diciembre 2009:** El periódico *El País* denuncia que la *Comisión de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación Civil* (CIAIAC) acaba de concluir –dos años y medio después, más del doble del tiempo recomendado, y 16 meses después del siniestro de *Spanair*- su investigación sobre el incidente que sufrió un MD-83 el 5 de junio de 2007 durante el despegue desde el aeropuerto de Lanzarote, un suceso que guarda grandes similitudes con el accidente de Barajas.

## 9. Referencias bibliográficas

Camino Marcet, J. M<sup>a</sup> (1997): *Periodismo de investigación. Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.

Del Pozo Lite, M. (2004): “Comunicación interna y cultura empresarial: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”. En Fernández del Moral, J. (Coord.): *Periodismo especializado*. Barcelona: Ariel.

## Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010

---

Elizalde, L. H. (2004): *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Etkin, E. (2008): “El recorrido metodológico de la auditoría”. En Amado Suárez, A: *Auditoría de Comunicación*. pp: 61-96, La Crujía Ediciones: Buenos Aires.

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

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

Col·legi de Periodistes de Catalunya/Universitat Autònoma de Barcelona (2004): *Llibre blanc de la professió periodística a Catalunya*. 137 pág. Barcelona.

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

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

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

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

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

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

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

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

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