

## Gestión de crisis y comunicación: el caso del vuelo 4U9525 de Germanwings

*Crisis management and communication: the case of Germanwings's flight  
4U9525*

**Yolanda Domínguez López**

Universidad de Vigo

[yoli\\_dominus@hotmail.com](mailto:yoli_dominus@hotmail.com)

**Diego Rodriguez-Toubes Muñiz**

Universidad de Vigo

[drtoubes@uvigo.es](mailto:drtoubes@uvigo.es)

### Resumen:

El turismo es una industria que presenta una gran vulnerabilidad frente a desastres o impactos negativos, principalmente en el corto y medio plazo. Sucesos inesperados e indeseados ponen a empresas y destinos turísticos ante situaciones desfavorables que ponen a prueba su capacidad de reaccionar y gestionar la crisis de una manera eficaz. Cada vez es más necesario implantar sistemas de gestión de crisis proactivos, capaces de plantear soluciones que se anticipen a posibles situaciones de riesgo en el futuro. La rápida y eficaz solución de la crisis y vuelta a la normalidad depende de la correcta integración de los planes de comunicación en la gestión de crisis.

Con motivo de la importancia del sector aéreo dentro del turismo, en el presente trabajo se analiza como caso de estudio el accidente en marzo de 2015 del vuelo 4U9525 operado por la compañía aérea Germanwings. El objetivo de la investigación es determinar si la labor de gestión y de comunicación con respecto a este suceso se ha desarrollado de acuerdo a los criterios propuestos por estudios académicos e institucionales y proponer ámbitos de mejora dictados por la experiencia de este caso.

**Palabras clave:** accidente aéreo, comunicación, crisis, Germanwings, gestión de crisis, gestión de comunicación.

### 1. MARCO TEÓRICO

El turismo es una industria que fomenta el desarrollo regional y económico de los territorios. En algunos casos, llega a ser el sector que más contribuye a generar riqueza en un país. Pero no sólo eso, sino que además promueve la generación de empleo, el desarrollo social, y la creación de infraestructuras. En el caso de España, la actividad

turística supone casi el 11% del PIB, y representa el 11'9% de la creación de empleo en nuestro país (IET, 2014). Tal y como afirma un estudio de la OMT (2014:2), el turismo es *“clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar”* y se prevé un crecimiento continuado en el turismo internacional durante las próximas décadas.

A pesar de todo, cualquier destino o empresa turística es susceptible de sufrir una catástrofe por motivos que escapen a su alcance. Un trastorno en la actividad turística puede traer consecuencias devastadoras para el sector, como es el caso del atentado a las torres gemelas en Nueva York en el 2001. El enorme crecimiento y expansión que ha experimentado el turismo en las últimas cinco décadas como consecuencia de la evolución de los medios de transporte hace que, en caso de que se produzca un accidente, el impacto sea más elevado. Esto se debe a que hoy en día la capacidad de transporte de viajeros es considerablemente mayor que antaño, de ahí que cada vez se registren un mayor número de crisis en el turismo (Beirman, 2003).

Las crisis tiene lugar a partir de eventos indeseados que ponen a prueba la capacidad de una empresa para saber gestionar una situación desfavorable. Cada crisis tiene sus propias causas, impactos y patrones de recuperación, inherentes a la situación que se viva en cada momento (Glaesser, 2003; Scott, Laws & Prideaux, 2010). Sin embargo, lo que conviene tener muy en cuenta es el matiz que diferencia a las crisis de los desastres, ya que ambos son términos utilizados indistintamente y de forma errónea. Faulkner (2001:136) se refiere al término crisis como *“una situación en la cual la causa de origen de un evento es, hasta cierto punto, auto-infligida a través de problemas tales como una gestión o prácticas desfavorables y el fracaso de adaptación a los cambios”* y define los desastres como situaciones en las cuales la supervivencia de una organización corre peligro por motivos que escapen a su alcance o que son totalmente ajenos a ellos; en su mayoría se trata de catástrofes naturales –tornados, tsunamis o inundaciones–, incluyéndose también como desastre los actos vandálicos y los atentados terroristas.

La industria turística depende en gran medida de la percepción de seguridad y confianza que experimentan los potenciales viajeros. El trastorno y el caos que implica afrontar una crisis suponen una aversión a la elección de una empresa o destino. Es decir, la demanda de servicios turísticos va en relación con el riesgo que perciban los potenciales turistas: a mayor riesgo asociado, menor será la intención de consumo de un servicio o producto turístico. Si los viajeros observan que puede existir un riesgo en la reserva de los productos o servicios turísticos, se decantarán por la contratación de los productos o servicios turísticos de los competidores mejor posicionados en el mercado (Ritchie, 2004; Pforr, 2006). Afortunadamente, la mayor parte de turistas desarrollan una memoria a corto plazo cuando se trata de tener en cuenta las crisis o desastres que puedan haber sucedido. A este efecto, las crisis no suelen tener un impacto a largo plazo en el comportamiento de los turistas (Stafford, Yu & Armoo, 2002).

Las crisis pones a prueba la capacidad de reacción y de liderazgo de una empresa para subsanar los errores y adaptarse a los cambios que demande cada situación. Por este motivo, se debe prestar atención a la gestión de crisis e implementar programas de prevención, actuación y comunicación en situaciones delicadas. También se ha de

tener en cuenta que cada crisis es única, y por ello se han de desarrollar respuestas a medida para cada tipo de incidente (Blackman & Ritchie, 2010). Adelantarse y anticiparse a los requerimientos de una crisis es un gran reto que deben soportar las empresas y los destinos turísticos hoy en día (De Sausmarez, 2005).

La gestión de crisis es un proceso complejo que consiste en *“la gestión, cuidado y protección en el largo plazo de los recursos básicos y fundamentales del turismo, es decir, los recursos naturales y los recursos humanos entran en un estado de emergencia”* (Ritchie & Crouch, 2003, en Rodríguez-Toubes & Fraiz, 2009:50). Desde sus comienzos, han sido múltiples los enfoques que se han aplicado para dar solución a una crisis. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones académicas se centran en las estrategias de gestión de riesgo una vez que la crisis ya se ha producido, observándose un gran vacío en la investigación de la prevención y detección del riesgo; es decir, se detecta la necesidad de implantar sistemas de gestión de crisis proactivos, capaces de plantear soluciones que se anticipen a las necesidades o problemas futuros (Paraskevovs & Altinay, 2013). Cuanto más temprana y eficaz sea la respuesta que ponga en marcha la organización, menor será el grado de impacto en la actividad turística (Luecke, 2005).

Para que la superación de una crisis se desenvuelva de forma satisfactoria, ésta se debe combinar con una eficaz labor comunicativa. La comunicación sirve para influenciar y guiar el comportamiento, la percepción y opinión de los consumidores. Por lo tanto, resulta determinante que las organizaciones y destinos turísticos elaboren programas de comunicación en caso de crisis en el caso de que una empresa o destino turístico pase por un mal momento (OMT, 2012). La planificación y la transparencia en la comunicación son factores clave para sobrevivir a una situación de crisis puesto que: por una parte, la planificación permite a la organización estar preparada para responder a las cuestiones que se planteen, y por otra, la franqueza va a ayudar que se tome en serio el trabajo desempeñado por la organización o destino que se vea en la necesidad superar una situación desfavorable. De no ser así, estudios previos avalan el fracaso de los programas de superación de crisis llevados a cabo sin planificación alguna (Zerman, 1995).

A la hora de realizar una comunicación de crisis efectiva, Volo (2010) alude a la importancia de abordar los siguientes temas: la naturaleza del riesgo, su magnitud, las consecuencias que entraña en cuanto a pérdidas materiales y/o humanas, y cuáles van a ser las medidas de acción y respuesta diseñadas para la pronta recuperación del sector. Esta información debería ser suficiente para que los turistas juzguen si entraña peligro hacer uso de los servicios de un operador turístico. Dependiendo de la gravedad del asunto, los turistas demandarán un mayor o menor flujo de información.

Los accidentes aéreos y los atentados terroristas son las catástrofes que más cobertura mediática reciben, ya que suelen acarrear grandes dosis de drama y sufrimiento (Henderson, 2003). Cuando el caos remita, se debe informar de inmediato de que la actividad turística vuelve a la normalidad o, al menos, de que la situación se encuentra en un proceso de recuperación. La ausencia de un plan de comunicación y de recuperación puede suponer una lenta recuperación para la empresa o destino afectado por una crisis (Scott, *et al.*, 2010).

La presente investigación tiene como objetivo general señalar cuáles son las pautas a seguir en caso de que una organización turística se haya de enfrentar a una situación desfavorable. La finalidad del estudio pasa por concienciar a las empresas de la importancia que tiene la planificación en el ámbito turístico. Una buena gestión de crisis y una eficaz comunicación ayudan a reducir los efectos negativos de una crisis y contribuyen a una rápida recuperación. Por este motivo resulta importante que las organizaciones y destinos turísticos elaboren programas de comunicación en caso de crisis que les ayuden a superar en la mayor brevedad posible dichas situaciones. El objetivo final de la investigación será determinar si las aerolíneas han desarrollado con éxito, o no, su labor de gestión y de comunicación en un momento de crisis.

El principal motivo por el que se ha realizado esta investigación se debe a la importancia del sector aéreo en la industria turística. El avión es el medio de transporte más utilizado por los viajeros, suponiendo más de la mitad de los desplazamientos turísticos a nivel mundial (OMT, 2014).

## 2. METODOLOGÍA

En la presente investigación se ha llevado a cabo un análisis de contenido de los portales web referentes a la gestión de crisis y comunicación con respecto al accidente del vuelo 4U9525 de Germanwings en marzo de 2015.

El análisis de contenido es una técnica que permite interpretar, clasificar, analizar y cuantificar la información encontrada. En primer lugar se ha de realizar una lectura detallada acerca del tema que se quiere investigar. Después de haber leído los informes, conviene asegurarse de que se ha comprendido toda la información. Este aspecto es de gran relevancia en el presente trabajo, ya que la mayor parte de fuentes consultadas están escritas en un idioma extranjero –inglés, castellano y algo de alemán, en este caso–. En cuanto se haya comprendido el material consultado se procederá a extraer las ideas principales del contenido para identificar cuáles son los aspectos más sobresalientes de la información que se transmite. A continuación se realizará un proceso de abstracción para identificar una serie de contenidos implícitos en el texto que permitirán extraer las conclusiones finales. En el proceso de abstracción se debe interpretar -según la forma, la frecuencia, y el tono de preocupación y de interés en los que se trate un suceso desfavorable- la eficacia en la gestión de crisis y la efectividad de la comunicación.

La investigación que se ha llevado a cabo ha tenido un carácter exploratorio. Se ha examinado el contenido de varios portales web y publicaciones para, posteriormente, analizar los datos encontrados. La información se ha obtenido principalmente de fuentes primarias, es decir, aquellos comunicados emitidos por las propias aerolíneas. Los datos publicados han servido para analizar la actuación de Lufthansa y Germanwings en un momento de crisis. A mayores también se han tenido en cuenta los consejos proporcionados por los manuales editados por IATA (2012, 2014) y por la OMT (2012) en lo referente a la gestión de comunicación en caso de una catástrofe aérea.

Como ya se ha mencionado antes, en este trabajo se realizan dos investigaciones principales. La primera investigación se centra en el estudio de la gestión de riesgo en el caso del accidente del vuelo 4U9525 de Germanwings, mientras que la segunda estará enfocada a la gestión de la comunicación llevada a cabo por Lufthansa y Germanwings, con el fin de explicar las causas del suceso y atender las necesidades de información de la opinión pública.

Para comenzar, el estudio de la gestión de crisis se ha desarrollado a partir del análisis de las acciones llevadas a cabo por Lufthansa y Germanwings, quienes se enfrentaron a la dura tarea de resolver una crisis. Para constatar que se ha realizado una efectiva gestión de la situación se aplicará el modelo de gestión de crisis propuesto por Wilks & Moore (2003). En dicho modelo se desglosan las actuaciones realizadas por las aerolíneas a la hora de reaccionar ante el suceso y gestionar la crisis.

Posteriormente, en lo referente a la gestión de comunicación, se comprueba si ésta se ha desarrollado de acuerdo a los protocolos y estándares propuestos por los estudios académicos e instituciones más relevantes. Para ello se elaboran dos *check-list* o tablas de verificación, mostrando las acciones llevadas a cabo por Lufthansa y Germanwings. A partir de una escala dicotómica –sí o no por respuesta– se extraen los resultados finales. El motivo por el cual se ha elegido una escala de puntuación dicotómica frente a una tipo Likert es para objetivizar, en la medida de lo posible, el resultado obtenido. Se busca eliminar la posible subjetividad que entraña una escala psicométrica en un tema tan delicado como es una catástrofe aérea en la que se han tenido que lamentar víctimas mortales.

### 3. RESULTADOS

A continuación se desglosan los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados por la presente investigación. Por un lado, se analizará la actuación de Lufthansa y Germanwings con respecto al accidente aéreo sufrido por ésta última a través de la aplicación de un modelo de gestión de crisis. Por otra parte, se comprobará si la comunicación efectuada por ambas compañías ha seguido los consejos propuestos por varias de las organizaciones más especializadas del sector (OMT, 2012; IATA, 2014).

#### 3.1. La catástrofe aérea de Germanwings: principales datos

El 24 de marzo de 2015 tuvo lugar el fatídico accidente aéreo de la compañía Germanwings mientras realizaba una operación de vuelo entre las ciudades de Barcelona y Düsseldorf. Estos son detalles que marcaron las primeras 48 horas del suceso, según el Huffington Post (2015):

- El vuelo 9535 tenía prevista su salida a las 9:35 de la mañana del aeropuerto de El Prat (Barcelona) con destino a la localidad alemana de Dusseldorf.
- El Airbus A320 perteneciente a Germanwings, filial de bajo coste de la compañía Lufthansa, se estrelló en una zona de montaña situada en los Alpes franceses. El avión se estrelló a las 10:47 horas, a 6.000 pies de altura.

- En el avión viajaban 144 pasajeros y 6 tripulantes (cuatro azafatos y dos pilotos). En su mayoría eran alemanes, españoles y turcos. Todos ellos perdieron la vida.
- A partir de una de las cajas negras se extrajeron los registros de voz de los pilotos.
- Fuentes de la investigación apuntan a que existe una voluntariedad por parte del copiloto para estrellar la aeronave.

### 3.2. Gestión de crisis de Lufthansa y Germanwings

Para ilustrar la gestión de crisis con respecto al vuelo 4U9525 de Germanwings se ha recurrido a la aplicación del modelo propuesto por Wilks & Moore (2003), también conocido como el modelo de las 4R's<sup>1</sup>. Dicho modelo consta de las siguientes fases, ordenadas de forma cronológica:

- Reducción: Consiste en la detección de amenazas. Con este fin se llevan a cabo acciones de observación y vigilancia de los procesos que realice la empresa.
- Preparación: En esta fase se realiza la planificación y formación correspondiente a las distintas crisis que puedan ocurrir. A este efecto se elaboran: la planificación turística y los Planes de Gestión de Crisis.
- Respuesta: Se trata de poner en marcha las reacciones que demande la crisis; es decir: los procedimientos de respuesta en caso de emergencia, la comunicación, la investigación, y la asistencia a afectados y familiares, entre los más destacados.
- Recuperación: Esta es la etapa final, en la que los esfuerzos se focalizan en la restauración de la crisis y el retorno a la normalidad –o a una situación incluso más ventajosa que en el momento previo a la crisis si se actúa de forma competente–. Las principales acciones a desarrollar en esta última fase son: un plan de empresa con objetivos de mejora y una eficaz gestión de los recursos humanos.

En la siguiente tabla se detallan, según las distintas fases del modelo de gestión de crisis, las acciones llevadas a cabo por las aerolíneas con el fin de solventar la situación.

Tabla 1: Aplicación del modelo de crisis de las 4R's al caso de Germanwings

Modelo de gestión de crisis de las 4 R's	
Reducción & Preparación	<p>No se han podido conseguir datos directos acerca de si Germanwings contaban con un equipo de gestión de crisis antes de que se produjese el accidente. Sin embargo, la eficacia y perseverancia con la que actuaron tanto Germanwings como Lufthansa hacen pensar que ambas compañías contaban con un equipo de crisis y un protocolo de actuación que les debe haber servido de guía para manejar la situación (Céspedes, 2015).</p> <p>Si bien es cierto que en una publicación anterior (Savia, 2007) sí que se expresa claramente que la aerolínea Lufthansa cuenta con un comité de</p>

<sup>1</sup> *Reduction, Readiness, Response, Recovery* – las siglas de las 4 etapas, en inglés

	<p>crisis compuesto por: pilotos, tripulantes de cabina, miembros de los departamentos de operaciones, comercial y prensa; así como de miembros del servicio médico y altos cargos ejecutivos.</p>
<p>Respuesta</p>	<p>En cuanto a la difusión de información por parte de Germanwings y Lufthansa se aprecia una constante labor de comunicación.</p> <p>Para comprobar el flujo de comunicación se han monitorizado los perfiles sociales de Twitter de ambas compañías, así como los múltiples comunicados que realizaron en los distintos medios de comunicación.</p> <p>A partir de ese análisis se detallan las principales acciones emprendidas por ambas compañías aéreas para vencer el caos que supone enfrentarse a una crisis de esa envergadura, destacando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación de las causas del suceso</li> <li>• La colaboración con los medios de comunicación</li> <li>• La expresión de su más sentido pesar por las víctimas</li> <li>• Los numerosos apoyos a los allegados de los pasajeros, entre los que figuran la instalación de centros de atención y la creación de una línea telefónica gratuita para asistir exclusivamente a los familiares de las víctimas</li> <li>• Comunicarse prioritariamente con los familiares de las víctimas antes de que la información sea publicada por los medios de comunicación como muestra de respeto</li> <li>• La oferta de vuelos gratuitos para aquellos familiares que desearan acercarse al lugar del accidente</li> <li>• La emisión de un video con la comparecencia de Carsten Sphor, director general de Lufthansa un día después de que se registrase la catástrofe</li> <li>• La declaración del director general de Germanwings, Thomas Winkelmann, una semana después del suceso</li> <li>• La emisión de varias conferencias de prensa, y su previo anuncio en las redes sociales</li> <li>• La creación de un portal web dedicado íntegramente a rendir homenaje a los fallecidos en la tragedia<sup>2</sup></li> <li>• La creación del <i>hashtag</i> y el logo de “<i>indeepsorrow</i>” en colores negro y gris haciendo referencia al luto</li> </ul>

<sup>2</sup> [www.indeepsorrow.com](http://www.indeepsorrow.com)



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La celebración de un memorial a las víctimas del accidente</li> <li>• El establecimiento de una ayuda económica a las familias</li> <li>• El establecimiento de una nueva norma obligando a que, en todo momento, haya como mínimo dos pilotos que permanezcan en la cabina del avión</li> <li>• El futuro cambio en el nombre de compañía como labor de marketing. A finales de 2015 Germanwings cambiará de nombre, pasando a ser absorbida por el grupo Eurowings<sup>3</sup></li> </ul>
Recuperación	<p>Todavía es demasiado pronto para profundizar en el análisis de esta etapa puesto que la investigación de las causas del suceso todavía sigue en marcha, aunque la hipótesis más barajada siga siendo la intención premeditada del piloto de siniestrar la aeronave.</p> <p>Así y todo, y a juzgar por la buena labor de comunicación de ambas compañías, no se espera que las cifras de negocio se vean afectadas por la catástrofe, ni que la confianza de sus pasajeros disminuya en el corto y medio plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Savia, 2007; Bolsamanía, 2015; Céspedes, 2015; CNN 2015a; CNN, 2015b, López, 2015, y los perfiles de Youtube y Twitter de Lufthansa y Germanwings

Después de haber explicado las actuaciones emprendidas en cada fase, queda constancia de lo importante que resultan las etapas de reducción y de preparación, así como la profesionalidad, dedicación y eficacia que demostraron Lufthansa y Germanwings en la fase de respuesta de la crisis. Sin embargo, debido al poco tiempo que ha transcurrido entre el la fecha en la que se produjo el accidente, y la fecha en la que se llevó a cabo esta investigación, no se ha podido desarrollar en profundidad la fase de recuperación.

En general, los expertos en la materia aseguran que gracias a su buena reputación e imagen de marca, Lufthansa va a conseguir superar esta tragedia (Céspedes, 2015). Además también conviene destacar que, de acuerdo con el ranking de las aerolíneas más seguras del mundo realizado por AirlineRatings en 2014<sup>4</sup>, Lufthansa está considerada como una compañía ejemplar, habiendo obtenido la mayor valoración posible de la escala.

### 3.3. Gestión de comunicación de Lufthansa y Germanwings

En este ámbito destaca la intensa labor de comunicación llevada a cabo tanto por Lufthansa como por Germanwings. Gran parte de la información la proporcionaron sus páginas web y los comunicados emitidos en los medios de comunicación. Si bien es

<sup>3</sup> <https://www.germanwings.com/es/4u/empresa/sobre-nosotros.html>

<sup>4</sup> [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/01/Ranking\\_de\\_Aerolyneas\\_por\\_Seguridad\\_2014\\_elaborado\\_por\\_el\\_portal\\_AirlineRatings\\_1.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/01/Ranking_de_Aerolyneas_por_Seguridad_2014_elaborado_por_el_portal_AirlineRatings_1.pdf)



cierto que los canales que más datos han aportado a la presente investigación son los comunicados emitidos por las compañías alemanas en sus respectivos perfiles de Twitter, ya que ésta es la fuente de información más directa que se ha podido analizar. A través de esos perfiles se observa la constante preocupación de ambas compañías por esclarecer las causas del suceso, y la gran sensibilidad que se demostró tener con los familiares de los fallecidos.

A continuación se detallan las listas de verificación cubiertos tras realizar el análisis de contenido explicado en la metodología en base a los consejos proporcionados por los manuales editados por IATA (2012, 2014) y por la OMT (2012). La finalidad de dicho análisis es valorar la gestión de comunicación para hacer frente a la crisis que desató el accidente del vuelo 4U9525 de Germanwings.

Tabla 2: *Check-list* : ítems necesarios para una eficaz comunicación de crisis

ACCIONES RECOMENDADAS:	Si	No	No consta
Emitir en la mayor brevedad un comunicado provisional <sup>5</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Designar un equipo de comunicación y de gestión de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>		
Emitir con frecuencia partes de información actualizados	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atenerse al mensaje			<input checked="" type="checkbox"/>
Divulgación de información	<input checked="" type="checkbox"/>		
Claridad y exactitud en los mensajes	<input checked="" type="checkbox"/>		
Transparencia y honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
Responder en el mismo medio de publicación	<input checked="" type="checkbox"/>		
Accesibilidad con los medios de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>		
Demostrar cooperación con los medios de comunicación y demás interesados	<input checked="" type="checkbox"/>		
Adaptar sus respuestas a los distintos interlocutores	<input checked="" type="checkbox"/>		
Responder con rapidez a preguntas y solicitudes de información	<input checked="" type="checkbox"/>		
Aceptar responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>		
Comunicar sus condolencias y su pesar	<input checked="" type="checkbox"/>		
Crear una página web específica para informar sobre aspectos únicamente relativos a la crisis	<input checked="" type="checkbox"/>		
Vincular los contenidos de sus redes sociales	<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantener la calma	<input checked="" type="checkbox"/>		

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2012) e IATA (2014)

<sup>5</sup> Según IATA (2014): publicar una rápida respuesta que proporcione información de los hechos entre 15 min y 1 hora después de tener constancia del suceso

A continuación, se detalla en la tabla 3, la valoración de las acciones desaconsejadas a las que hace referencia la Organización Mundial de Turismo en su manual sobre herramientas de comunicación de crisis en el ámbito turístico. Esta publicación recoge tanto las listas de verificación y prácticas idóneas, como las acciones a evitar en caso de que se produzca una crisis.

Tabla 3: *Check-list* de errores comunes en la comunicación de crisis

ACCIONES DESACONSEJADAS:	Si	No	No consta
Emitir juicios o hipótesis de forma precipitada			
Hacer comentarios acerca de algo que se desconoce			
Comunicarse de forma inadecuada o poco profesional			
Tergiversar los hechos			
Mostrar falta de solidaridad			
Actuar de forma descoordinada			
Demostrar favoritismos hacia ciertos medios de comunicación			

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2012)

Los resultados, evaluados a partir de las respuestas dicotómicas, denotan una buena actuación por parte de ambas compañías afectadas en ambas listas de verificación. A pesar de que el accidente lo registró la compañía alemana Germanwings, ésta contó en todo momento con el respaldo y el apoyo de la compañía a la que pertenece, quedando constancia del espíritu de compromiso y liderazgo profesional del grupo Lufthansa.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio se ha hecho un seguimiento de los proceso de gestión y comunicación en el caso de que se produzca una crisis en el sector turístico. En esta línea, se ha comprobado que tanto Lufthansa como Germanwings han efectuado una eficaz gestión de la crisis, destacando la intensa labor de comunicación llevada a cabo por ambas compañías.

Los resultados obtenidos en la presente investigación avalan la profesionalidad y el compromiso adoptados por ambas aerolíneas con el fin de superar este duro bache en su historial de operaciones. De este modo, se comprueba que una eficaz gestión de crisis y comunicación contribuyen a reducir los efectos negativos causados por el suceso, y permiten una rápida recuperación.

A pesar de que las aerolíneas son uno de los medios de transporte más seguros, hay un gran temor a que se produzcan accidentes debido al gran impacto que supone una catástrofe, y es que el sector aéreo se caracteriza por tener la capacidad de transportar un gran volumen de viajeros a cualquier parte del planeta. Con el fin de

reducir al máximo la percepción del riesgo, las compañías aéreas centran sus esfuerzos en garantizar la seguridad tanto de sus pasajeros como de su tripulación. No obstante, en los aspectos de prevención todavía hay camino para mejorar e implantar nuevos protocolos de actuación. Actualmente, y con motivo del accidente de Germanwings, este tema ha salido nuevamente a debate y se prevé la adopción de medidas de seguridad por parte de la industria aérea.

Como futura línea de investigación, sería interesante comprobar qué ha ocurrido en la fase final del modelo de gestión de crisis utilizado para analizar la actuación de las compañías en materia de crisis. Se trata de la fase de recuperación, y su estudio no ha podido efectuarse ya que, tal y como se ha comentado anteriormente, todavía no se ha cerrado la investigación acerca de las causas del suceso, y todavía es muy pronto para extraer datos que profundicen en la superación de la crisis.

Pasado un tiempo, también convendría analizar si la absorción de la compañía Germanwings por Eurowings, -anunciado en la web de Germanwings- con su correspondiente cambio de nombre y logo, suponen un cambio en la imagen o la percepción que tenga el público con respecto a esta compañía. Recuérdese que según el ranking de las aerolíneas más seguras del planeta elaborado por AirlineRatings en 2014, el grupo Lufthansa obtuvo la mayor puntuación posible, siendo ésta 7 sobre 7. Con lo cual, en la próxima edición que se publique, convendría cotejar si el accidente aéreo presenta consecuencias en la disminución de la calificación obtenida o si, por el contrario, la compañía sigue conservando su excelente puntuación.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEIRMAN, D. (2003) *Restoring tourism destinations in crisis: A strategic marketing approach*. Wallingford: CABI Publishing.

BLACKMAN, D. & RITCHIE, B.W. (2010) "Tourism Crisis Management and Organizational Learning: The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies", en *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crises*, eds.: Scott, N.; Laws, E. & Prideaux, B., pgs. 45-57. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Group

BOLSAMANÍA (2015, 27/03/2015). Lufthansa ofrece una ayuda de 50.000 euros por pasajero. *Bolsamanía*

CÉSPEDES, R. (2015, 31/03/2015). Lufthansa, un ejemplo de cómo gestionar la crisis pública en tiempos de Twitter. *Lainformacion.com*

CNN (2015a, 26/03/2015) Lufthansa CEO: Co-pilot didn't want captain to return. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=597SPsKwKW4>

CNN (2015b, 26/03/2015). Lufthansa CEO discusses company's 'darkest hour... Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Urin5fYLSIO>

DE SAUSMAREZ, N. (2005) The Indian ocean tsunami. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(1), 55-59

FAULKNER, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147

GLAESSER, D. (2003) *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

HENDERSON, J.C. (2003) Communicating in a crisis: flight SQ 006. *Tourism Management*, 24, 279-287

HUFFINGTON POST (2015, 26/03/2015). Lo que se sabe 48 horas después del accidente de Germanwings. *Huffington Post*.

IATA (2012) Dealing with the news media after an aviation accident. Best practices in the age of social media. Guidelines for airlines, airports, manufacturers. *IATA Corporate Communications*. <http://www.iata.org/publications/documents/social-media-crisis-guidelines-april2013.pdf>

IATA (2014) Crisis communication and social media: A best practice guide to communicate in an emergency. *IATA Corporate Communications*.

IET (2014) España en cifras 2014. (Madrid)

LÓPEZ, V. (2015, 27/03/2015). Lufthansa nombra a un piloto jefe de seguridad y oblige a sus aerolíneas a volar con dos personas en cabina. *El Mundo*.

LUECKE, R. (2005) *Gestión de crisis: convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Harvard Business Essential-Deusto.

OMT (2012). *Herramientas de comunicación de crisis en el ámbito turístico. Listas de verificación y prácticas idóneas*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT (2014). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014*.

PARASKEVOS, A. & ALTINAY, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171

PFORR, C. (2006) Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. *School of Management Working Paper Series*. 2006(1). Perth: Curtin University of Technology.

RITCHIE, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683

RODRIGUEZ-TOUBES, D. & FRAIZ, J.A. (2009) Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Revista Encuentros Científicos – Tourism & Management Studies*, 6, 49-58

SAVIA (2007). La respuesta de las aerolíneas a las situaciones de emergencia. *Savia, Revista de economía y gestión de viajes*, 44-47

SCOTT, N.; LAWS, E. & PRIDEAUX, B. (2010) "Tourism Crises and marketing recovery strategies", en *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crises*, eds.: Scott, N.; Laws, E. & Prideaux, B., pgs. 1-13. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Group.

STAFFORD, G.; YU, L. & ARMOO, A.K. (2002). Crisis Management and Recovery. How Washington, D.C., Hotels Responded to Terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40

VOLO, S. (2010) "Communicating Tourism Crises Through Destination Websites", en *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crises*, eds.: Scott, N.; Laws, E. & Prideaux, B., pgs. 83-93. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Group.

WILKS, J. & MOORE, S. (2003): *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Commonwealth of Australia, APEC. International Centre for Sustainable Tourism (AICST).

ZERMAN, D. (1995) Crisis communication: managing the mass media. *Information Management & Computer Security*, 3(5), 25-28