

¿Cómo manejar una crisis institucional? Caso de estudio: Germanwings

María Candelaria Santillán ⁽¹⁾

Resumen: En esta investigación disciplinar ahondaremos sobre cómo manejar una crisis institucional, específicamente de la compañía Germanwings, línea de bandera de la empresa Lufthansa. El 24 de marzo de 2015, el avión de Germanwings, con 150 personas a bordo que partió de Barcelona, España, se estrelló en los Alpes franceses, llevando a la muerte a todas las personas a bordo. Este caso fue una crisis que aclamo a toda la opinión pública mundial, ya que después de varias investigaciones se llegó a la conclusión de que había sido a causa de un suicidio del copiloto que llevo a la muerte a las 150 personas, aquel 24 de marzo.

Este caso es emblemático para analizar cómo se gestionó la crisis y cómo fue la respuesta a los medios masivos de comunicación. Además, vamos a analizar cómo quedó la imagen corporativa de Germanwings y Lufthansa meses después del trágico hecho. Esta es una crisis de timbre rojo, institucional, que conmovió al mundo entero, es por ello que elegí este caso para investigar. También para poder visualizar las prácticas que llevaron a Germanwings a cesar sus actividades en 2020 y como Lufthansa pudo sobrellevar esta situación tan dramática.

Palabras clave: crisis - institucional - problema - Germanwings - imagen corporativa - contingencia

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 337-338]

⁽¹⁾ **María Candelaria Santillán.** Licenciada en Relaciones Públicas, Universidad de Palermo.

Introducción

En esta investigación ahondaremos sobre la importancia de estar preparados para situaciones difíciles, crisis institucionales, de producto, de servicio o ambientales. De que una situación termine bien depende nuestra imagen corporativa, que siga siendo positiva y que perdure en el tiempo, convirtiéndose en reputación. Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. Una crisis mal manejada puede hacer caer todo el negocio y traer consecuencias en los públicos de una organización.

Consecuencias en los Medios

- La empresa se convierte en un objeto mediático y sus acciones se amplifican
- La compañía aparece como puerta a la sociedad
- Los CEOs son puestos en entredicho disminuyendo su liderazgo e imagen
- Surge la necesidad de una comunicación transparente y eficaz (programada)

Clasificación de crisis según Alejandro Ruiz Balza, Gustavo G. Coppola (2011),

- De producto: comprende los riesgos derivados del uso de bienes comercializados, ya sea por contaminación, mal estado, uso inadecuado, defectos de fabricación
- De servicio: relacionados con la prestación de servicios, ej.: transporte, bancos, hoteles, servicios públicos. Poseen mayor incidencia por ser de alta visibilidad como accidentes aéreos, de trenes, incendios, robos a bancos y muertos.
- Ambientales: los daños que las empresas ocasionan al medio ambiente.
- Institucionales: es la más general ya que encuadra los aspectos financieros, laborales, personales, comunicacionales, Ej.: despidos

Timbres de crisis

Timbre rojo: incluye muertes, heridos, y daños graves en la infraestructura de un negocio, como puede ser una explosión, un incendio, etc. Timbre amarillo: incluye daños menores como puede ser heridos de poca consideración y daños materiales escasos. Una crisis puede generar diferentes situaciones, tales como:

- Sorpresa
- Desestabilización de la compañía
- Demanda de atención inmediata
- Pérdida de confianza en el interior de la empresa
- Incertidumbre de clientes y otros públicos
- Indagación intensa
- Intervención de los poderes públicos

El factor tiempo es esencial ya sea en el plano operativo como comunicacional. Toda crisis debe ser tratada como una oportunidad de aprendizaje y mejora continua. Para todo esto se debe seguir una serie de pasos para que sobrellevar una crisis sea eficaz:

- Detallar tipologías de crisis
- Cubrir áreas vulnerables y optimizar la calidad
- Crear mecanismos de detección
- Realizar simulacros de crisis
- Identificar públicos y stakeholders, tales como:
 - Público interno
 - Público interno que colabora en la crisis
 - Profesionales contratados
 - Medios
 - Familiares de las víctimas
 - Habitantes de la zona/ Vecinos
 - Comunidad en general
 - Bomberos
 - Cámaras empresarias
 - Policía
 - Compañías aseguradoras
 - Líderes y formadores de opinión
 - Gobierno local, provincial y municipal
 - Abogados
 - Congreso
 - Organismos de regulación
 - ONGs

Definir objetivos

- Plantear medidas operativas
- Definir canales
- Definir mensajes (brochures y documentos tipo)
- Diagramar un comité de crisis

El comité de crisis estará formado por los siguientes integrantes:

- Presidente
- Gerente de Marketing
- Gerente de Relaciones Institucionales
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente del área involucrada
- Asesores legales
- Agencia de prensa
- Gerentes de planta/ zona
- Consultor especializado

- Designar voceros
- Definir recursos materiales y logísticos requeridos
- Definir procedimientos y capacitar
- Realizar un media training
- Realizar un presupuesto para el plan

Identificación de la crisis

- Convocar la célula de crisis
- Redactar un discurso de espera
- Atender y derivar los llamados de la prensa

Enfrentamiento de la crisis

- Implementar planes de salvataje y rescate para minimizar daños
- Compensar a las víctimas
- Elaborar un plan de crisis (con posibles problemas) y un comité de crisis que seguirá un Manual de Contingencia preestablecido
- Concentrarse en INFORMAR rumores
- Comunicar en las primeras 24 o 48 hs con un vocero preparado
- Tener en cuenta a todos los públicos
- Prevenir las crisis, con simulacros y capacitación, buenas políticas
- Mantener la calma en toda situación
- La empresa debe tener un trato preferencial con las víctimas del caso

Resolución de la crisis

- Vocero comunique lo sucedido y las medidas adoptadas
- Habilitar distintos canales de comunicación
- Establecer las visitas de la prensa y los organismos gubernamentales
- Sacar fotos para enviar a la prensa
- Relevar las apariciones en la prensa
- Transmitir información sobre la recuperación
- Aprovechar las historias humanas para generar empatía
- Brindarle al público la posibilidad de colaborar

¿Qué hacer en casos de crisis?

- Reconozca que sus empleados son su principal activo. Comuníquese con ellos primero.
- Utilice internet y la intranet
- Separe la diferencia entre el riesgo legal y de su reputación
- Nunca deje de comunicar
- Si la situación lo supere contrate a una consultora de RRPP

Gestión post-crisis

- Comunicar medidas a detractores
- Realizar campañas de educación pública
- Evaluar el desempeño frente a la crisis
- Recuperar la imagen perdida
- Monitorear y evaluar el impacto y como se manejo
- Hacer un análisis de cobertura mediática
- Iniciar inmediatamente la buena voluntad de los stakeholders
- Liderar desde la eficiencia y aprender de la situación

Estrategias frente a la crisis

- Silencio
- Negación
- Transferencia de responsabilidades
- Confesión
- Verdad y transparencia

En esta investigación ahondaremos sobre la crisis institucional que sufrió la empresa Germanwings (empresa Alemana, de bandera de la madre Lufthansa) en el 2015. Además, vamos a precisar cómo construyeron su estrategia frente a esta difícil situación y compararemos esta crisis con la sufrida por Malasyan Airlines en 2014, la cual tuvo un nefasto comportamiento en gestión de contingencias en comparación con Germanwings. Se trata de una crisis institucional por la gravedad de la situación, ya que murieron 150 personas y porque dañó la imagen de ambas marcas. Además es de timbre ROJO.

Desarrollo

Germanwings fue una aerolínea de bajo coste y filial de la Lufthansa; con base principal en el aeropuerto de Colonia/Bonn en Alemania y bases de operaciones secundarias en otros aeropuertos alemanes. El 7 de abril de 2020 Lufthansa anunció el cierre de Germanwings y el traspaso de sus operaciones a Eurowings,¹ la actual aerolínea de bajo coste de Lufthansa, a la cual ya había sido integrada a finales de octubre de 2015. Germanwings operaba vuelos dentro de Europa, al norte de África y al Oriente Próximo en nombre de Eurowings. La aerolínea fue fundada en 1997 (como “Eurowings Flug GmbH”) e inició sus operaciones el 27 de octubre de 2002. Es en su totalidad propiedad de Lufthansa. Sus principales competidores son Ryanair, EasyJet y Vueling. A finales de 2012, Lufthansa anunció oficialmente el traspaso de sus rutas europeas a Germanwings, excepto todas aquellas rutas operadas desde el aeropuerto de Frankfurt y el aeropuerto de Múnich. Para ello, las dos compañías elaboraron un ambicioso plan que comenzó a hacerse efectivo en diciembre de 2012.

En un primer momento, Germanwings comenzó a pintar sus aviones con los nuevos colores y logo de la compañía. Una nueva idea que se aleja un poco del estilo clásico de Germanwings. El nuevo esquema de colores se caracteriza por los colores blancos y grises de los aviones de Lufthansa. En la cola del avión se coloca el nuevo logo de Germanwings: Una uve doble en colores morados (típicos de Germanwings) y amarillos (típicos de Lufthansa) que simboliza la unión de las dos aerolíneas. La siguiente fase del proceso comenzó en marzo del 2013, cuando Germanwings comenzó a operar algunas rutas de Lufthansa desde el Aeropuerto de Hamburgo, abriendo así su sexta base de operaciones dentro de Alemania y ofreciendo también nuevas rutas que Lufthansa no operaba desde este aeropuerto.

El 1 de julio de 2013, Germanwings introdujo un nuevo sistema tarifario que permitió a la compañía ofrecer en las primeras filas de sus aviones una clase Business para compensar la retirada de Lufthansa y no perder pasajeros en este sector. Esta clase “Best” no se ofrece en todas las rutas. En julio de 2013, Germanwings empezó a operar todas las rutas de Lufthansa desde el Aeropuerto de Berlín-Tegel y el Aeropuerto de Hamburgo. Para ello, se traspasaron varios aviones de Lufthansa a Germanwings y la filial Eurowings comenzó en octubre a operar vuelos para la compañía.

En marzo de 2014, comenzó el traspaso de rutas de Lufthansa a Germanwings en el Aeropuerto de Düsseldorf, el cual se convirtió en la séptima base de operaciones de Germanwings. La aerolínea alcanzó así una flota de más de 60 aviones. El 3 de diciembre de 2014, Lufthansa presentó su nuevo concepto de vuelos de bajo coste. Uno de los principales puntos de este proyecto es la comercialización conjunta de las dos aerolíneas de bajo coste de Lufthansa bajo el único nombre de Eurowings. Germanwings pasó de esta manera a operar vuelos para Eurowings en otoño del 2015.

El 7 de diciembre de 2005 la aerolínea firmó un acuerdo para adquirir 18 aeronaves Airbus A319 (con opción a 12 adicionales). Estos son sus primeros pedidos directos con Airbus y las entregas empezaron en julio de 2006 y se extendieron hasta el 2008. Durante el invierno 2004-2005 Germanwings alquiló dos Boeing 717 de Aerolíneas Baleares para probar este tipo de aeronave, pero ningún pedido fue hecho con posterioridad.

Crisis

El 24 de marzo de 2015, el vuelo 4U 9525, un Airbus A320 de la aerolínea alemana que cubría la ruta entre Barcelona-El Prat, y Düsseldorf, se estrelló en torno a las 10:54 (UTC) en los Alpes franceses cerca de Barcelonnette, Provence-Alpes-Cote d’Azur. A bordo se encontraban 150 personas, seis de ellos tripulantes y 51 españoles. A bordo también se encontraban 16 alumnos junto con 2 monitores que volvían de un intercambio escolar con Llinars del Vallès, Barcelona. Fallecieron 150 personas en el accidente.

El avión se estrelló a 700 km/h, lo que motivó su destrucción total. Francia se encargó de la investigación posterior al accidente, según las escuchas de una de las cajas negras del Airbus A320, se oye que el piloto va al baño, el copiloto Andreas Lubitz queda a cargo de la aeronave y supuestamente el copiloto lo estrelló como consecuencia de sus depresiones. Finalmente se confirmó que la destrucción del avión lo llevó a cabo el copiloto voluntariamente con la intención de suicidarse.

Andreas Günter Lubitz (18 de diciembre de 1987 - Macizo de Estrop, 24 de marzo de 2015) fue un piloto de aviación alemán al que se le atribuye la autoría del asesinato en masa según las pruebas recabadas, que atestiguan que habría sido planeado de una forma fría y calculadora por una persona con rasgos psicopáticos.

Tenía ciertos problemas mentales que tenía bien guardados, los cuales nunca mencionó a Germanwings. De acuerdo con la investigación, se concluyó que, volando en circunstancias normales (sin condiciones meteorológicas adversas y sin problemas mecánicos), el comandante dejó a cargo del vuelo al copiloto Andreas Lubitz mientras salía al servicio

por unos momentos, y estando solo en la cabina, este bajó la altitud y aumentó la velocidad del aparato hasta estrellar intencionadamente el avión contra los Alpes franceses, habiendo cerrado la puerta de acceso a la cabina donde el piloto intentó volver a entrar sin éxito.

Lubitz obtuvo su licencia de vuelo a mediados de 2010 y habría tenido que renovarla en pocos meses. Esto implicó, entre otras cosas, un examen médico. Fue contratado por la compañía aérea Germanwings en 2013. Tras unos meses como auxiliar de vuelo, comenzó a trabajar como copiloto de Germanwings en septiembre de 2013. Tenía 630 horas de vuelo, la mayor parte de ellas en aparatos Airbus.

Padecía miodesopsias severas, una alteración ocular que afecta sobre todo en superficies claras, como el cielo. También provoca problemas visuales asociados como ceguera nocturna, halos y fofofobia. Visitó a la nada desdeñable cifra de cuarenta y seis especialistas, de los cuales muchos eran oftalmólogos, que ignoraron o no encontraron solución a su problema, lo que pudo acrecentar sus trastornos psicológicos. Ninguno de los médicos percibió tendencias suicidas en el paciente. Informó a sus padres y novia de su problema ocular, pero en ningún momento les comentó el padecimiento de problemas psiquiátricos. Había pasado todo el entrenamiento de vuelo y la evaluación psicológica, aunque tenía antecedentes de tendencias suicidas. Por otro lado, Lubitz presentaba problemas de visión y estrés laboral. En 2010 la Administración Federal de Aviación le denegó la licencia por cuestiones relacionadas con su aptitud mental. Su expareja afirmó que Lubitz le había dicho: “Un día voy a hacer algo que cambiará todo el sistema y así todos van a saber mi nombre y recordarlo”. Andreas Lubitz

Según fuentes, había roto un certificado médico según el cual debía estar de baja el día del suceso.

La fiscalía de Düsseldorf informó que el copiloto Lubitz estuvo hace años bajo tratamiento psicoterapéutico por sus tendencias suicidas. Los forenses identificaron los restos de Lubitz y trabajaron con ese material para intentar determinar si el joven había ingerido medicamentos en las horas previas al siniestro. Además, los investigadores no encontraron las razones que llevaron al copiloto a estrellar el avión con 150 personas en vuelo, cuando el piloto lo dejó a cargo de la cabina para ir al baño. Otras fuentes han apuntado tendencias narcisistas en Lubitz.

En los días posteriores a la tragedia se supo que Lubitz iba a tener un hijo con su novia Kathrin Goldbach. Esto se lo confesó Kathrin a conocidos suyos, momentos después del incidente del 24 de marzo. Asimismo, advirtió que Lubitz «era cada vez más obsesivo y controlador» con ella. Los dos estaban comprometidos y tenían planes para casarse después de casi diez años de relación, pero cuando su novia le dejó, posiblemente él sufriera un choque emocional que le incitara al suicidio.

En el año 2015 la Fiscalía, en el transcurso de la investigación, descubrió que el copiloto estaba en quiebra. En un Tribunal del distrito de Montabaur, en Renania-Palatinado, los agentes encontraron un proceso de insolvencia a su nombre. Algunos de los familiares cercanos de las víctimas del avión de la aerolínea alemana Germanwings estrellado el 24 de marzo rechazaron la oferta de 25.000 euros (27.000 dólares) en compensación por daño emocional.

El abogado Elmar Giemulla, que aseguró representar a 36 familias, señaló hoy en Berlín que los 25.000 euros (27.000 dólares) por víctima ofrecidos por Lufthansa son “demasiado poco” y exigió elevar esa suma a al menos 100.000 euros. El pago propuesto por daño emocional sería entregado a los padres, viudos, parejas e hijos de las víctimas y no requiere de prueba de daños incurridos para ser realizado, dijo Germanwings en junio. Los parientes que viven en Alemania también podrían pedir 10.000 euros adicionales cada uno como compensación por cualquier problema de salud sin necesitar mostrar una prueba formal, sostuvo la compañía.

Giemulla también vio insuficientes los 10.000 euros que Lufthansa ofreció a cada pariente directo de un fallecido. La propuesta de la mayor aerolínea de Europa se suma a los 50.000 euros de ayuda inmediata que pagó tras la tragedia a cada familia. Evidencias muestran que el copiloto Andreas Lubitz trabó la puerta de la cabina de mando mientras el capitán estaba afuera durante el vuelo 4U9525 de Germanwings desde Barcelona a Düsseldorf y que dirigió al avión deliberadamente para estrellarlo contra la ladera de una montaña, acabando con la vida de las 150 personas a bordo.

Las indemnizaciones de Lufthansa son independientes de las que pueden reclamar al Estado los familiares de las víctimas -en su mayoría alemanas y españolas- en sus respectivos países. Una carta de la familia de Andreas Lubitz, el copiloto que llevó a la muerte a 149 personas al estrellarse hace un año un avión de Germanwings contra los Alpes franceses, desató hoy una gran polémica en Alemania.

En el aviso recordatorio que reproduce el diario “Bild”, los padres de Lubitz agradecen a familiares, amigos, al párroco y a la comunidad local el apoyo que recibieron tras perder a su hijo y causó enojo en los familiares de las víctimas.

El copiloto de 27 años sufría una fuerte depresión que probablemente lo llevó a quitarse la vida y atentar contra las de los pasajeros y la tripulación que viajaban el 24 de marzo de 2015 en el fatídico vuelo 4U9525 de Barcelona a Düsseldorf.

“Quisiéramos agradecer a todos los que nos respaldaron y nos ayudaron en un año lleno de horror y miedo, incredulidad, desasosiego, estupefacción, desesperación y duelo no elaborado y nos ayudaron a sobrellevar esta gran pérdida y todo lo que nos cayó encima. Hemos perdido a un ser humano cariñoso y valioso”, dice el texto que firman los padres y el hermano de Lubitz.

El mensaje causó el enojo de los padres de las víctimas porque no se refirieron a las personas que perdieron seres queridos en el vuelo. “Sólo podemos visitar a nuestro hijo asesinado en su tumba. Y en el aviso de agradecimiento la familia de Lubitz lo describe como una persona valiosa. Nuestra indignación no puede ser expresada en palabras”, comentaron los padres de una de las víctimas a través de su abogado, Elmar Giemulla.

El padre de otra víctima se manifestó comprensivo con la reacción de los padres de Lubitz, pero criticó que el mensaje no mencionase a los que murieron con él en la maniobra suicida. “Puedo entender el duelo de los padres, han perdido a su hijo. Me faltan palabras para reaccionar a esta ignorancia y falta de respeto hacia los muertos”, declaró el hombre al Bild. En las redes sociales, sin embargo, la mayor parte de las reacciones fueron a favor del gesto de la familia Lubitz. ¿Qué tiene de indignante la nota de agradecimiento de los padres? Andreas L. estaba enfermo, no era malo”, dijo un usuario en Twitter. “¿Es que los padres no tienen derecho a llorar a su hijo? ¿Sin Bild? Los padres aman de forma incondicional.

Eso es bueno”, opinó otro usuario.

La reproducción del mensaje en “Bild” coincide con la celebración en la ciudad alemana de Haltern de dos servicios religiosos en memoria de los 16 alumnos de secundario y las dos maestras que murieron al chocar el avión. El grupo regresaba de un intercambio estudiantil en un colegio cerca de Barcelona. Lufthansa, matriz de la compañía de bajo costo Germanwings, propuso realizar exámenes psicológicos sorpresa a sus pilotos para detectar si toman regularmente antidepresivos o verificar si sufren de algún problema de salud mental, según reveló su presidente en la primera entrevista concedida a los medios luego del desastre de los Alpes ocurrido en marzo. «Una posibilidad» para identificar la toma de este tipo de medicamentos y ser alertados sobre eventuales fragilidades psicológicas de los pilotos podrían ser los «exámenes de control improvisados para los pilotos», informa el diario Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) hoy, basándose en una entrevista con Carsten Spohr.

El equipo de trabajo, a cargo de las pruebas, tendrá por objetivo examinar si se necesitan hacer cambios en los procedimientos médicos y en los mecanismos que permiten trabar la puerta de la cabina desde adentro. Por otro lado, también admitió que en la actualidad debaten acerca de la actitud que deberían adoptar los médicos de la aviación frente a cuestiones que rozan la confidencialidad médico-paciente en casos excepcionales.

Las grabaciones de voz y datos del vuelo de Germanwings del 24 de mayo mostraron que el copiloto Andreas Lubitz dejó al capitán afuera de la cabina y estrelló el avión en los Alpes franceses, lo que provocó la muerte de las 150 personas a bordo. Las motivaciones de Lubitz continúan siendo un misterio. Pero había dicho a funcionarios en una escuela de entrenamiento de Lufthansa en el 2009 que había sufrido un período de depresión severa y los investigadores descubrieron que tenía recetas escondidas de médicos que indicaban que no podía trabajar.

“Pistas sobre los motivos del copiloto podrían salir a la luz de una llamada autopsia psicológica que será realizada como parte de la investigación actual de los fiscales”, advirtió Spohr, según la publicación mencionada. La empresa Germanwings tuvo falencias en el control de la enfermedad del copiloto pero no fueron con una mala intencionalidad, sino que sus psiquiátricas no habían detectado problemas tan profundos y con la capacidad laboral de Lubitz prefirieron darle la posibilidad de ejercer su trabajo siempre y cuando estuviera en tratamiento de manera controlada. Esto no fue comunicado de manera óptima luego del accidente lo que dejó muchas preguntas inconclusas sobre el accionar de la compañía.

Así superó la crisis de imagen Germanwings, la más grave de 2015

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.

En los últimos años hemos visto incrementarse el “show de las crisis” de comunicación en todo el mundo. Cuando el incidente ocurre, la información acusadora estalla en los medios y las redes sociales y se viraliza por todo el planeta. Nunca antes en la historia humana existió un fenómeno similar. En cuestión de minutos, horas o días, la reputación de empresas, organismos o individuos se destruye por completo. Internet es así de paradójica: una crisis puede destruir en poco tiempo una reputación que se construyó con esfuerzo, constancia y coherencia durante décadas. Y eso lo observamos cada vez más a menudo. El detonante puede ser muy variado: casos de corrupción, insensibilidad ante situaciones donde hay personas afectadas, productos defectuosos, servicios de pésima calidad o catástrofes inesperadas, en especial cuando hay personas involucradas.

Durante el 2015 se produjeron decenas de crisis alrededor del mundo. La mayoría de ellas fueron locales y su daño reputacional se limitó a los consumidores o la comunidad donde se desencadenó el conflicto. Sin embargo, las grandes marcas, sobre todo aquellas de fama mundial y cuyo nombre es conocido a nivel masivo, quedan más expuestas y son más vulnerables. Y en eso radica una de las grandes paradojas de internet y el show que ofrecen los medios digitales y las redes sociales: nadie se divierte con los infortunios de las marcas desconocidas.

Pero las grandes, aquellas cuya cotidianidad las convierte en parte de nuestra vida, suelen ser destruidas sin la menor compasión. Por eso, el manejo de las comunicaciones durante una crisis de imagen, sobre todo en el entorno digital, es el gran desafío de los comunicadores contemporáneos. ¿Cuáles son las condiciones para que una crisis estalle y se viralice, afectando la reputación de la empresa y organismo?

Existen algunos requisitos que permiten explicarlo: 1. Cuando se dan las “condiciones mediáticas favorables” a la viralización del conflicto, como fotos impactantes, memes e imágenes editadas de los involucrados, y otros elementos que tengan un impacto visual destacado. Si no hay “elementos compatibles” no puede haber viralización. Las imágenes son el elemento de mayor tracción que circula por internet y las redes sociales. 2. Cuando hay un nexo emocional fuerte. Y en particular, cuando ese vínculo emocional se vincula con personas específicas que se sienten afectadas por la situación. 3. Cuando se afecta de modo directo los intereses de las personas.

En especial a nivel económico o seguridad. Dicho de otro modo, a mayor impacto personal, más propensión a compartir la información como si fuese un tema propio de preocupación. Si se dan los tres elementos juntos, estamos frente a una crisis enorme: un incidente fácilmente visualizable, que impacta de modo emocional y en los intereses de un número importante de personas. Germanwings. De todas las crisis ocurridas durante el 2015, el caso del vuelo 9525 de la aerolínea de bajo costo Germanwings, propiedad de Lufthansa, es la única que no dejó mayores riesgos reputacionales, pese -paradójicamente- a los 144 pasajeros y 6 tripulantes que fallecieron. Es por lo tanto un ejemplo de que las empresas pueden superar sus crisis cuando realizan un manejo profesional, aun cuando se perdieron vidas en el incidente.

El 24 de marzo de 2015, a las 10:01 de la mañana, un avión de Germanwings partió de Barcelona, en España, rumbo a Dusseldorf, Alemania. Sin embargo, nunca llegó. Se estrelló en los Alpes franceses, debido a una acción deliberada de su copiloto, Andreas Lubitz, que causó intencionalmente el incidente a causa del profundo estado depresivo en el que

se encontraba: aprovechó un instante en que el piloto fue al baño para cerrar totalmente la puerta de la cabina y estrellar el avión. Es cierto que la selección y manejo del personal, y en especial los tripulantes de los vuelos, corresponde a cada aerolínea, y ahí recae la mayor responsabilidad de Germanwings: no haber identificado y separado de sus funciones a un copiloto que se encontraba deprimido.

Sin embargo, una vez ocurrido el incidente, la empresa tuvo muchos aciertos en el manejo de la crisis comunicacional, lo que le valió haber evitado un impacto mayor e incluso la desaparición de la propia empresa. Su primer acierto fue no demorar la información del accidente: apenas se confirmó, lo comunicó por los medios y las redes sociales, evitando toda especulación sobre el mismo. Lo hizo, además, en alemán, inglés y español. Por otra parte, el mismo día, los presidentes de Lufthansa y Germanwings ofrecieron una conferencia de prensa para confirmar la caída del avión y brindar todas las explicaciones disponibles.

Entre sus declaraciones hubo manifestaciones explícitas de disculpas y sensibilidad con los familiares de las víctimas, un gesto de humanidad que muchas empresas y organismos públicos, por soberbia o por el consejo de malos asesores, a menudo no hacen. Además, a todos los familiares les ofrecieron una indemnización de decenas de miles de euros, adelantándose a potenciales conflictos y evitando muchísimas demandas legales. Y si bien, como dijimos antes, hubo protocolos de seguridad que fallaron y que permitieron que Andreas Lubitz estrellase el vuelo, lo cierto es que no hubo mayores impactos en la reputación de las dos empresas, que continuaron volando con normalidad y mantuvieron la confianza de cientos de miles de pasajeros alrededor del mundo.

Entonces podemos deducir que la aerolínea Germanwings sufrió una catástrofe aérea donde murieron decenas de personas. Tuvo mucha repercusión en los medios y en las redes sociales. Pero, por otro lado, la empresa actuó rápido y bien, y se mostró sensible con la situación, con las personas fallecidas y con sus familiares. Y además, la caída del avión no se debió a desperfectos del avión ni a negligencia de la aerolínea, sino a la acción intencional de un individuo con desórdenes mentales. O sea, sus usuarios deben pensar que el incidente fue una excepción, y que la aerolínea sigue siendo tan confiable como siempre. Desde el punto de vista comunicacional, un examen aprobado para la empresa. Ahora, vamos a comparar la situación de Germanwings con la sufrida por Malasyan Airlines en 2014.

El vuelo 370 de Malaysia Airlines también designado en virtud de un acuerdo de código compartido como vuelo 748 de China Southern Airlines fue un vuelo internacional regular de pasajeros desaparecido el 8 de marzo de 2014 operado por un Boeing 777-200ER donde viajaban 239 personas (227 pasajeros y 12 tripulantes). Desde el momento en que se perdió contacto con el avión, se inició y desarrolló una operación de búsqueda y rescate que ha sido considerada la más larga de la historia así como «una de las operaciones de investigación y búsqueda más difíciles y costosas de la historia de la aviación».

Tras varias semanas de búsqueda en aguas del golfo de Tailandia y sus alrededores, donde se presupone que habría caído el avión, nuevas pistas indicaron que el avión había seguido rumbo al Sur adentrándose en el océano Índico lejos de tierra firme tanto la ubicación de los restos del avión como las causas del accidente siguen siendo desconocidas. El hecho de que la ubicación de este avión y sus ocupantes permaneciera desconocida después de casi

cuatro semanas de intensa búsqueda, fue calificado por algunos medios de comunicación de «suceso sin precedentes en la aviación moderna», como «uno de los mayores misterios de la historia de la aviación», o «el mayor misterio de la aviación civil de la historia». En aquel entonces el primer ministro de Australia, Tony Abbott, afirmó que la búsqueda del MH370 era la «más difícil en la historia de la humanidad».

El vuelo despegó de Kuala Lumpur a las 00:41 hora local (UTC +8) del 8 de marzo de 2014 y estaba programado aterrizar en Pekín a las 06:30 del mismo día. El vuelo 370 se comunicó por última vez con los controladores aéreos a las 01:21 horas, y perdió el contacto por radar con el Centro de Control de Tránsito Aéreo de Subang (Malasia) a las 02:40, una hora y cincuenta y nueve minutos después de despegar. En ese momento, el avión acababa de adentrarse en el espacio aéreo vietnamita y debía haber aparecido en los radares de los controladores aéreos de la República Socialista de Vietnam; sin embargo, este país negó que el vuelo hubiera establecido contacto alguno con el control aéreo. Es a esa hora cuando se pierde todo contacto por radar con la aeronave. Otras informaciones no oficiales filtradas a los medios de comunicación hablan de que a las 03:40 horas, el avión fue detectado por el Ejército de Malasia sobre la isla de Pulau Perak, en pleno estrecho de Malaca. El jefe de la Fuerza Aérea de Malasia afirmó que el radar militar mostraba que después de desaparecer de los radares, la aeronave realizó un giro bruscamente en dirección suroeste, en dirección hacia la Isla de Penang y luego voló en dirección noroeste por el estrecho de Malaca hasta las 2:22 de la madrugada cuando desapareció por completo.

El 15 de marzo, el entonces primer ministro de Malasia, Najib Razak, anunció en una conferencia de prensa que los datos basados en observaciones satelitales mostraban que el transpondedor y ACARS de la aeronave fueron deshabilitados intencionadamente y que los datos del radar indicaban que los movimientos de la aeronave concuerdan con la acción deliberada de alguna persona bajo el control del avión. Continuó diciendo que el avión podría haber volado durante otras siete horas después de desaparecer del radar. Los esfuerzos de búsqueda en el mar de China Meridional y el golfo de Tailandia fueron cancelados.

Finalmente, el 24 de marzo, el primer ministro Razak confirmó en conferencia de prensa que el avión cayó en el Océano Índico al oeste del puerto australiano de Perth. Ese mismo día Malaysia Airlines publicó un comunicado en su página web asumiendo la finalización del vuelo en la mencionada ubicación. Al día siguiente compareció el ministro de Transportes malasio, Hishammuddin Hussein, detallando la manera e información en la que el Gobierno malasio se había basado para llegar a la conclusión anunciada el día anterior.

Pese a ello, el lugar real donde se encontraría el avión no fue determinado, y los restos de la nave y sus tripulantes no fueron encontrados; en mayo de 2014 los ministros de Transporte de Malasia, China y Australia se comprometieron a no abandonar la búsqueda del avión. Casi cuatro meses después de la desaparición, a finales de junio de 2014, Australia anunció que comenzaba una nueva operación de búsqueda del avión desaparecido, en una zona del océano más al Sur que las investigadas previamente. Con posterioridad, a principios de septiembre, los equipos de búsqueda pasaron a centrarse en 58 puntos, situados a unos 1.600 kilómetros al noroeste de Perth, y dentro de los 60.000 kilómetros cuadrados de océano Índico ya rastreados.

Un año después de la misteriosa desaparición del vuelo, Malasia, Australia y China se comprometieron a seguir con la búsqueda del avión, pese a no haberse encontrado hasta la fecha ningún tipo de restos o pistas. El primer ministro malasio, Najib Razak, calificó el caso de «sin precedentes en la historia de la aviación por su complejidad y dificultad técnica».

En julio de 2015 fueron hallados algunos restos en la costa de la isla Reunión, al este de Madagascar, los cuales fueron inicialmente vinculados al caso. El 5 de agosto de 2015 el primer ministro malasio confirmó que el flaperón encontrado en esa isla pertenece al vuelo MH370. Medio año más tarde, en febrero de 2016, fueron hallados restos en las costas de Mozambique. El ministro de Transportes del Gobierno australiano, Darren Chester, ha dicho que las piezas encontradas en Mozambique pertenecen «con casi total seguridad» al avión de Malaysia Airlines desaparecido.

El Gobierno de Australia ya confirmó a principios de marzo el traslado al país de una pieza de metal hallada en una playa de Mozambique y que encajaría con un Boeing 777. Los análisis realizados por expertos australianos indican además que el lugar del hallazgo es «compatible con los modelos de las corrientes oceánicas», según añade el comunicado. Estas averiguaciones demostrarían que la gran búsqueda del avión en aguas profundas en el sur del Océano Índico, dirigida por Australia, se centraba en el lugar correcto. Chester ha indicado que las operaciones de búsqueda siguen en marcha. «Estamos enfocados en completar esta tarea y mantenemos la esperanza de encontrar la aeronave.» Tras más de tres años desde la desaparición del avión, el informe final considera «socialmente inaceptable» que hoy en día un avión comercial pueda desvanecerse y que «el mundo no sepa qué fue de él y de las personas que iban a bordo».

Finalmente, el 17 de enero de 2017 se suspendió la búsqueda, pero se dejó abierta la posibilidad de reiniciarla si se encontraban nuevas pistas. En este caso hubo muchas fallas en relación a cómo manejaron la crisis, y las detallaremos a continuación:

- No se preocuparon por las víctimas y sus familiares
- Les comunicaron a las familias por mensaje de texto que sus seres queridos estaban muertos, sin tener pruebas de esto y de lo sucedido
- En las conferencias de prensa que brindaron, no habló un vocero institucional preparado, sino parte de la gerencia de la empresa, que dieron mensajes inexactos y con muy poca sensibilidad para las víctimas
- No poseían un manual de contingencia para posibles crisis así que fueron diciendo y haciendo sobre la marcha estrategias erróneas de manejo de crisis.

Con todo esto la empresa cayó en un agujero negro y su imagen se fue al suelo y quebró definitivamente meses más tarde. Todo lo contrario de la empresa Germanwings y Lufthansa.

Hipótesis

Una crisis institucional de botón rojo se puede transitar de manera positiva con la estrategia de verdad y transparencia. Este es el caso de Germanwings, que fue una crisis de timbre rojo, institucional, y actuó de manera transparente y con la verdad en todo momento. Brindo conferencias de prensa de inmediato y fue aclarando toda la información chequeada que iban sabiendo y procesando en cada momento. Además, utilizaron las redes sociales y su página de internet para dar información certera.

Está comprobado que la población es más propensa a perdonar una situación dramática donde la empresa se haya abierto a la comunidad y haya aceptado sus errores, que una gran bolsa de mentiras lanzadas a la opinión pública, y esto es lo que pasó con la Aerolínea. Después del accidente, la empresa se comprometió a realizar exámenes psicológicos sorpresa a los empleados pilotos para poder detectar problemas mentales y así evitar posibles crisis a futuro.

Además, está comprobado que los psiquiatras que atendieron a Lubitz no habían detectado problemas tan profundos en el copiloto y manifestaron que con la medicación controlada, esta situación podría sobrellevarse, factor que nunca comunicó la empresa luego del suceso, esto fue un error y fue asumido por Germanwings, meses después del accidente. La empresa Germanwings, línea de bandera de Lufthansa, sobrellevó de manera efectiva la crisis institucional debido a sus buenas prácticas en la crisis de 2015.

La empresa disponía de un manual de contingencia, imprescindible para posibles crisis, y esto se vio reflejado en cómo se comportó la compañía en esta crisis institucional de timbre rojo.

Un manual de crisis es un documento con protocolos para posibles crisis de diferentes índoles y diversas consecuencias. Establece, depende de cada empresa, qué tipos de sucesos pueden ocurrir, por ejemplo: incendios, atentados, choques, muertes en general, heridos, manifestaciones, despidos, etc.

Se puede llegar a la conclusión de que Germanwings y su empresa mater Lufthansa hicieron de su manual un plan de acción. Realizaron conferencias de prensa con un vocero especializado en medios, dictaminaron sus mensajes claves, utilizaron todos los medios de comunicación disponibles para comunicarse con las familias de las víctimas y con los diferentes stakeholders, evitando así los rumores y diferentes situaciones ambiguas que le hubieran costado mucho en cuestión de imagen corporativa. Por ejemplo, el CEO dio un mensaje por Facebook solidarizándose de la situación y dándoles el pésame a familiares y amigos de las víctimas.

Una crisis de gran envergadura como la de Germanwings se puede transitar positivamente, comunicándose efectivamente con los stakeholders y priorizando a las víctimas y a los mass media. Lo primero que se debe hacer en una crisis, además de reunir al comité de crisis y seguir un procedimiento, es comunicarse con los stakeholders del caso. Los stakeholders son los públicos más afectados en una crisis, es decir, del mapa de públicos de la compañía, se realiza un sub mapa con los afectados por la contingencia.

En el caso de Germanwings sus stakeholders fueron:

- Víctimas y familia de las víctimas
- Clientes
- Medios de comunicación y prensa
- Bomberos, fuerzas de seguridad
- Empresas de seguros de vida
- Empleados de Germanwings y Lufthansa
- Directivos de Germanwings y Lufthansa
- Inversionistas y accionistas de la empresa

La empresa se comunicó de manera rápida con todos los stakeholders arriba citados, aplicando su manual de contingencia con información veraz y sosteniendo y priorizando a las víctimas.

Además, tuvo dos conferencias de prensa en donde aclaró dudas y puso en el tapete los errores de la empresa en lo que tenía que ver con la salud psíquica del copiloto y brindando su solidaridad a todos los afectados en este caso. Si bien, este es un caso de crisis extrema, de timbre rojo, la empresa siempre estuvo a disposición de los afectados ya sea económicamente como personalmente.

Una crisis institucional de botón rojo puede dejar múltiples enseñanzas utilizando el manual de contingencia de manera ordenada y efectiva. Un manual de contingencia es un escrito de procedimientos sobre posibles crisis que pueden sucederle a la compañía. Posee datos exactos de contacto, responsables de cada área, y directivas de cómo proceder en caso de una determinada situación de contingencia. Germanwings lo tenía y esto provocó que no se perdiera tiempo y recursos, y se ejecutarán los protocolos de manera práctica y eficiente.

Lo primero que se debe hacer es comunicarse con los empleados de la empresa, ya que son los que van a batallar frente a esta difícil situación. Germanwings se comunicó con sus colaboradores vía intranet, a través de mails y con una carta del CEO de la compañía, informando todo lo que sabían en las primeras 24 horas. Luego fueron actualizando la información cada día, informando novedades de todo lo que iba aconteciendo.

Con la prensa realizaron dos conferencias de prensa, una a las 24 hs de sucedida la catástrofe y otra a las 96 hs con las novedades del número de fallecidos y todo lo que iba a realizar la empresa para subsanar esta situación extremadamente dramática. Pusieron a disposición un 0800, para atender a las familias de las víctimas y en su página de internet iban colocando información de todo lo que iba sucediendo en la investigación.

Siempre en una crisis, lo más importante es informar a todos los afectados, y si en las primeras horas no se tiene mucha información hay que elaborar un discurso de espera con mensajes claves para la prensa. La comunicación de crisis tiene como objetivo gestionar la crisis de manera eficaz mediante una comunicación interna y externa fluida, minimizar los daños y restaurar la credibilidad y la reputación de la organización lo más rápido posible. La capacidad de completar este proceso de manera eficaz hace que una organización sea resiliente.

Conclusiones

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

Nos encontramos frente a una crisis inmediata y no evitable. Sin embargo, esto último podría haberse convertido en evitable si la empresa hubiese tomado medidas al conocer los problemas psicológicos que padecía el copiloto. La empresa gozaba de una reputación intachable al no haber sufrido ningún accidente hasta la fecha. Pese a ello, se nota que tenían preparado un manual de crisis ya que la reacción fue inmediata. Cabe añadir que, se enfrentaban a una situación que posiblemente no estuviese reflejada en su manual de crisis: que uno de sus trabajadores estrellarse un avión de manera intencionada.

La primera información que dio la empresa fue cuando habían pasado una hora y 9 minutos desde que el avión había desaparecido de los radares y en ella no se confirmaban las especulaciones que hacían los medios sobre el accidente. Podemos decir que la empresa cumplió al límite con la Golden hour (sesenta minutos) para informar lo que estaba sucediendo. Luego lo hizo a las 24 hs con una conferencia de prensa.

Llevaron durante los primeros días una buena estrategia en redes sociales, como por ejemplo en twitter, proporcionando información de interés (en alemán, inglés y español), tanto para los stakeholders como para los mass media. También a través de Facebook y su página de internet, donde se difundió el video del CEO ofreciendo el pésame a familiares y amigos.

Germanwings también realizó varias acciones para las familias de las víctimas. Por ejemplo, llevo grandes inversiones de dinero para limpiar la imagen corporativa, como costear la educación a largo plazo de los niños que perdieron a uno o ambos progenitores o destinar fondos para familias en situaciones de pobreza y proyectos vinculados a las memorias de las víctimas.

El Ceo de la compañía también informó la disposición de dos vuelos especiales para trasladar a las familias de las víctimas al lugar del accidente, uno desde Barcelona y otro desde Dusseldorf. Lufthansa además emite un comunicado donde cancela, en señal de respeto a las víctimas, la celebración de sus sesenta aniversarios que iba a tener lugar el 15 de abril. Además, la empresa hizo frente a las indemnizaciones por 279 millones de Euros, con lo cual ayudó a las familias a poder tener un futuro mejor. En conclusión, si bien la empresa no tuvo un desempeño de excelencia frente a la tragedia, ya que siempre se puede mejorar, más en estos casos, pudo afrontar la crisis institucional de manera correcta.

Priorizando la comunicación constante a los stakeholders y atendiendo las premisas del caso. Lo que se podría haber mejorado es que el CEO de Germanwings y Lufthansa deberían haber participado menos y dejar la comunicación a un vocero institucional preparado con un media training para poder sobrellevar el asedio de los medios de comunicación y el stress del caso.

Haber ocultado la enfermedad del piloto en primera instancia no fue una buena decisión, pero con las acciones venideras esto se pudo sobrellevar. Ninguna empresa aérea en 2015

estaba preparada para atender una crisis de esta envergadura y esto se evidenció en esta contingencia. Disponer de un departamento de Relaciones Públicas con un vocero preparado y un manual de crisis es clave para manejar una crisis de timbre amarillo o timbre rojo. Lo esencial es estar siempre listos y priorizar la información y la comunicación en todo momento.

Una crisis mal manejada puede hacer perder todo un negocio por la pérdida de la reputación corporativa, que constituye la imagen positiva o negativa sostenida en el tiempo. Poseer una reputación positiva puede demorar décadas, es por ello que siempre hay que estar preparados para accionar frente a la adversidad.

En esta investigación hemos descrito las buenas prácticas para sobrellevar una crisis institucional de timbre rojo, detallando un caso real que conmocionó a la opinión pública y ha dejado una gran enseñanza en lo que respecta a las Relaciones Públicas en el mundo corporativo.

Bibliografía consultada

AFP

Aguiar, Adriana (2011) *Cómo hacer un buen manejo de crisis*. RockContent, Blog

Alejandro Ruiz Balza, Gustavo G. Coppola (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*, La Crujía

DPA

Germanwings

Lufthansa

Marín, Francisco (2009). *Comunicación de crisis*. Ed. Almuzara

Phelps, Regina (2018). *Crisis Management*. Ed. Chandi Media

Reuters

Wilcox, D, Cameron, G y Xifra, J. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson Educación.

Anexos

Entrevista a la Licenciada María Candelaria Santillán, Victoria Jasler y Minnicelli, Alejandra (2012), Revista "Fonres Responsabilidad Social Empresaria".

Abstract: In this disciplinary investigation we will delve into how to handle an institutional crisis, specifically of the Germanwings company, the flag line of the Lufthansa company. On March 24, 2015, the Germanwings plane with 150 people on board that departed from Barcelona, Spain, crashed in the French Alps, killing everyone on board. This case

was a crisis that acclaimed the entire world public opinion since after several investigations it was concluded that it had been due to a suicide of the co-pilot that led to the death of 150 people, that March 24

This case is emblematic to analyze how the crisis was managed and how the response to the mass media was. Furthermore, we are going to analyze how the corporate image of Germanwings and Lufthansa looked months after the tragic event. This is a red bell, institutional crisis that shocked the entire world, which is why I chose this case to investigate. Also to be able to visualize the practices that led Germanwings to cease its activities in 2020 and how Lufthansa was able to cope with this dramatic situation.

Keywords: crisis, institutional - problem - Germanwings - corporate image - contingency

Resumo: Nesta investigação disciplinar nos aprofundaremos em como lidar com uma crise institucional, especificamente da empresa Germanwings, bandeira da empresa Lufthansa. No dia 24 de março de 2015, o avião da Germanwings com 150 pessoas a bordo que partia de Barcelona, na Espanha, caiu nos Alpes franceses, matando todos a bordo. Este caso foi uma crise que aclamou toda a opinião pública mundial, pois após várias investigações concluiu-se que se devia ao suicídio do copiloto que provocou a morte de 150 pessoas, naquele 24 de março.

Este caso é emblemático para analisar como foi gerida a crise e como foi a resposta aos meios de comunicação de massa. Além disso, analisaremos como ficou a imagem corporativa da Germanwings e da Lufthansa meses após o trágico acontecimento. Esta é uma crise institucional que chocou o mundo inteiro, por isso escolhi este caso para investigar. Também para poder visualizar as práticas que levaram a Germanwings a cessar as suas atividades em 2020 e como a Lufthansa conseguiu lidar com esta situação dramática.

Palabras clave: crise - institucional - problema - Germanwings - imagem corporativa - contingência

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo.]
