



# La gestión de la comunicación de crisis. Análisis del caso Spanair

**Goretti Castro Rey**  
Universidad de Vigo

*We believe that crisis management depends on multiple conditioning factors, and that its proper execution can provide a successful way out for and even strengthen the company suffering the crisis. This has motivated us to perform an analysis and assessment of the crisis communication carried out by Spanair following the aviation tragedy in Barajas airport and to establish the consequences that this extraordinary circumstance had on the company's image. We believe that Spanair committed a number of mistakes when managing the crisis because of inappropriate planning, as suggested by its failure to fulfill crisis communication standards. Spanair failed to keep in mind that what is possible, is also probable.*

**KEY WORDS:** crisis communication management, image reconstruction and recovery, crisis communication assessment.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación bidireccional, Web 2.0, análisis de contenido, instituciones culturales.

## Contextualización y marco teórico

**T**al y como apuntan Pauchant y Mitroff (1992: 12), para que exista una crisis debe producirse una circunstancia que afecte a todo un sistema y que obligue a los miembros de ese sistema a defenderse. De acuerdo con esta definición, el accidente de Spanair en Barajas el 20 de agosto de 2008 constituye claramente una situación de crisis y, aunque en la actualidad estamos acostumbrados a encontrarnos con la palabra *crisis* en cualquier medio de comunicación, conviene aclarar el significado de este concepto.

Según González Herrero (1998), a partir del siglo XVIII se comienza a utilizar el término *crisis* para describir cualquier situación problemática que se origina en los grupos sociales. En la actualidad, el concepto se aplica en muchas áreas de conocimiento (economía, historia, sociología, política, psicología, comunicación, etc.), por lo que su definición resulta cuando menos complicada.

Siguiendo esta línea, gran parte de los autores que han escrito sobre comunicación de crisis aportan definiciones propias del concepto con situaciones imprevistas y momentos de incertidumbre.

Así se refleja, por ejemplo, en el análisis desarrollado por Barquero Cabrero (2005: 145-147) sobre el tratamiento de la información en situaciones de crisis, en el que muestra la opinión de destacados profesionales de las relaciones públicas sobre el concepto.

Resaltamos la opinión de Sam Black, que concibe “las situaciones de crisis como incógnitas, ya que esta expresión describe mejor que ninguna la naturaleza de las situaciones imprevistas”.

Del mismo modo, explica Jaume Fita (1999: 121) la definición de crisis: “Las crisis tienen como dificultad importante el hecho de no poder predecir cuándo se producirán, es decir, existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse el riesgo”.

Por último, en lo referente a esta dimensión de crisis, Fraser P. Seitel (2002: 219) destaca la opinión del asesor James Lukaszewski que describió una crisis “como ‘visibilidad no planificada’, puede ocurrir en cualquier momento a cualquier persona”.

Pero, además de esta dimensión, distinguimos la de aquellos autores que hacen referencia a las consecuencias que una crisis provoca en una organización.

Así, Thierry C. Pauchant e Ian J. Mitroff (1992: 12) definen una crisis como “a disruption that physically affects a system as a whole and threatens its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core”.

Sin embargo, al igual que Wilcox, Cameron y Xifra (2006: 325), consideramos que la mejor definición, ya que aúna las anteriores dimensiones del concepto es la de Pacific Telesis, la empresa matriz de Pacific Bell, que define una crisis como: “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o la salud o bienestar de sus trabajadores, de la comunidad, o del público en general”.

Esta definición se adapta al estudio de caso que estamos realizando, contempla la idea de situación imprevista como generadora de la crisis, así como las consecuencias que ésta provoca en la organización. Sólo cabría añadir que una crisis no tiene por qué terminar siendo perjudicial para una organización, aunque en principio pueda parecerlo, ya que en algunos casos las organizaciones pueden llegar a salir reforzadas de una crisis.



## Metodología

El objetivo del presente estudio es abordar un análisis exhaustivo de la comunicación en situaciones de crisis realizada por Spanair en la catástrofe aérea de Barajas, evaluarla y establecer las consecuencias que esta situación anómala ha provocado en la imagen y reputación de la empresa.

El siguiente trabajo consiste en un estudio de caso, de tipo cualitativo, para cuya investigación se aplican varias herramientas metodológicas:

- Revisión documental de fuentes secundarias, como obras y artículos académicos que ayudan a dar coherencia y solidez teórica a los datos tratados.
- Análisis de contenido de dos tipos de documentos, que nos indica qué se ha dicho o publicado y en qué contexto se ha hecho, lo cual nos proporciona pistas útiles sobre el tipo de información a la que han sido expuestos los diferentes públicos. Son los siguientes:

a) Materiales facilitados por la empresa, consistentes en comunicados de prensa, correo de condolencias y lista de pasajeros del vuelo JK5022. Este material, además de apoyo a la solidez del trabajo, nos sirve para conocer las actividades de relaciones públicas que la empresa ha llevado a cabo durante la crisis. Los indicadores de análisis que se han utilizado en este caso son las actividades de relaciones públicas realizadas por Spanair durante la crisis, las cuales clasificaremos en comunicados de prensa, ruedas de prensa y acciones de relaciones públicas.

b) Artículos publicados en prensa, lo que nos ayuda a establecer las fases que se producen en la crisis. Para ello se toman como ejemplo tres diarios españoles de prensa escrita: *ABC*, *El Mundo* y *El País*. La elección de los diarios viene avalada por ser los soportes de prensa general con mayor número de lectores según datos del EGM. Se analizan un total de 154 noticias comprendidas entre el 21 de agosto de 2008 y el 2 de febrero de 2009.

Para llevar a cabo el análisis de los artículos de prensa hemos decidido tomar como indicadores los siguientes: si existía gabinete de crisis, portavoz y plan de crisis, la cronología de los hechos, el trato de Spanair con sus públicos y las soluciones aportadas por Spanair.

Planteamos como hipótesis de investigación que Spanair ha cometido errores en la gestión de crisis debido a que no tenía la previsión adecuada. A partir de esta hipótesis general establecemos las siguientes hipótesis específicas:

- La estrategia de comunicación de Spanair fue reactiva, se basó en comunicados de prensa con información repetitiva y dejó de lado las actividades de relaciones públicas referentes a los públicos interesados, los familiares de las víctimas.
- El flujo de información referente a la agenda *setting* de los medios de comunicación es lento, al igual que para los familiares de las víctimas.
- La estrategia de “acción correctiva”<sup>1</sup> elegida por Spanair no ha sido satisfactoria debido a la falta de información por parte de los públicos afectados.



- El accidente de Barajas unido a la crisis interna de Spanair han dañado la imagen de la compañía, lo que ha provocado la venta de la misma.
- La estrategia publicitaria utilizada por Spanair para la reconstrucción de su imagen tras el accidente aéreo ha sido la adecuada provocando a largo plazo un fortalecimiento de la compañía.

## Desarrollo

### La catástrofe: descripción de los hechos

El día 20 de agosto de 2008 a las 14.24 horas, la aeronave McDonnell Douglas DC-9-82 (MD-82), matrícula EC-HFP con destino Las Palmas, operada por Spanair, sufrió un accidente inmediatamente después del despegue en el aeropuerto de Barajas. La aeronave acabó destruida y provocó 154 fallecidos y 18 heridos graves.

En cuanto a la comunicación de crisis se trata de una crisis de nivel rojo,<sup>2</sup> pues es un incidente que va más allá del ámbito local, que traspasa y se convierte en un asunto de interés por parte de los medios de comunicación, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales.

Tras conocer los hechos, cabe establecer una línea cronológica, cuya información ha sido obtenida, tal y como se menciona en la metodología, de los tres diarios de tirada nacional entre el 21 de agosto del 2008 y el 2 de febrero de 2009.

### Línea cronológica

20/08/08	El avión McDonnell Douglas-82 con destino Las Palmas se estrella en Barajas.
21/08/08	Los familiares de los fallecidos plantan a Spanair en una reunión.
22/08/08	Comienza la investigación.
24/08/08	Los directivos de Spanair detallan a los familiares de las víctimas las dos últimas horas del avión siniestrado.
25/08/08	Un avión de Spanair que realizaba el trayecto Barcelona-Lanzarote aterriza en el aeropuerto de Málaga debido a un problema técnico.
26/08/08	Los vuelos de Spanair sufrieron seis cancelaciones y numerosos retrasos.
29/08/08	Spanair abre la oficina en el Hotel Tryp Iberia de Las Palmas.
31/08/08	AENA difunde una cinta para demostrar que Spanair planteó un cambio de avión.
06/09/08	Spanair pierde un 8,1% de pasajeros en agosto.
08/09/08	Casi cien pasajeros de un avión con trayecto Bilbao-Budapest se niegan a volar por una avería sufrida por la aeronave.





16/09/08	La CIAIAC termina el borrador del informe preliminar sobre el accidente de Barajas.
27/09/08	El juez del caso Spanair acude a Interpol para saber si la aerolínea incumplió normas.
30/10/08	Un avión de Spanair sufre problemas técnicos en la terminal de Alvedro en A Coruña.
10/11/08	El juez estudia imputar más mecánicos en el caso Spanair.
03/12/08	Supervivientes del accidente advierten al juez del retraso de los equipos de rescate.
28/01/09	SAS vende Spanair a Turismo de Barcelona, Catalana de Iniciativas y a empresarios.

Tras establecer la línea cronológica podemos ver como el flujo de información es lento, pues hasta bien entrada la tarde la aerolínea no publica la lista de pasajeros estableciendo incertidumbre en familiares y medios de comunicación.

Así, los periodistas asistentes al foro monográfico organizado por la FAPE<sup>3</sup> y la APM<sup>4</sup> coincidieron en evidenciar la mala gestión de la información, ya que Spanair ofreció muy tarde la lista de fallecidos y las fuentes oficiales no dejaron a los Servicios de Emergencias manejar información.<sup>5</sup>

Además, los familiares “plantaron” en la primera reunión a los directivos de Spanair, a quienes les reprocharon falta de información.<sup>6</sup> Si bien, según Mitroff,<sup>7</sup> “ante el público hay que ser honrado, no esconder hechos ni intentar engañarlo”.

También cabe resaltar el efecto mimético producido tras el accidente aéreo de Barajas, pues a partir del día 20 de agosto de 2008 diversos vuelos son cancelados debido a problemas técnicos.

### **Stakeholders**

El término *stakeholder* ha sido y sigue siendo tema de controversia entre diferentes autores debido a su definición. Thomas Clarke (1997) da una definición más concreta del término y sin embargo, la posición de Freeman (1984) supone la generalización del concepto. Ante esto optamos por definir un *stakeholder* como cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización y ésta es la línea que siguen ciertas definiciones recogidas en diccionarios de marketing o comunicación mediática.<sup>8</sup>



DIRECTOS	INDIRECTO
Tripulación del vuelo	Aeropuerto de Barajas
Empleados de Spanair	Ministerio de Fomento
Pasajeros del vuelo	Dirección General de Aviación Civil
Familia de los afectados	Comunidad Autónoma de Madrid
	Ayuntamiento de Madrid
	Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas
	Miembros de la Star Alliance
	Policía judicial
	IFEMA, AENA, CIAIAC, IPSE
	Bomberos, Guardia Civil, Emergencias, etc.
+ IMPLICACIÓN	
SAS Tecnical Service	Departamento de Transporte de la C.E.
Boeing	COPAC, UGT, CCOO
	Asetma
	Colegio Oficial de Pilotos
	Otras compañías aéreas
	Asociaciones de consumidores

### La reacción de Spanair

En este capítulo procedemos a analizar la estrategia de comunicación empleada por Spanair para salir de la crisis. Establecemos como fecha inicial el 20 de agosto de 2009.

Para llevar a cabo dicho análisis hemos realizado una revisión de diversos modelos para la aplicación de planes de crisis, los cuales coinciden en una serie de parámetros básicos que quedan sintetizados, según Villafañe, en que, para afrontar una crisis debemos hacerlo desde tres perspectivas básicas:

- Perspectiva fenoménica
- Perspectiva taxonómica
- Perspectiva secuencial

Por lo anteriormente citado, debemos plantearnos si Spanair disponía de un plan de comunicación de crisis, de un gabinete de crisis y de un portavoz de la misma. En cuanto al plan de comunicación, la empresa tenía un plan de crisis técnico, un protocolo de actuación y un plan de emergencias, sin embargo, el plan de comunicación junto con la preparación y prevención de la crisis, tal como nos indica Mitroff en *Cómo gestionar una crisis*, no existía.

El gabinete de crisis fue creado en Copenhague por el presidente de la aerolínea el 20 de agosto de 2008, unas horas después de conocer la noticia del accidente.<sup>9</sup> El responsable del comité de crisis fue Héctor Sandoval, responsable de Recursos Humanos de la empresa. Con él también trabajaron el portavoz del gabinete, Sergio Allard, director comercial corporativo; Javier Mendoza, subdirector y director general de Producción; así como el consejero delegado Marcus Hedblon.



Pero, paralelamente se constituye un gabinete de crisis en el aeropuerto de Barajas con miembros del Ministerio de Fomento, del Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid, de la Presidencia del Gobierno, de Protección Civil y representantes sanitarios. Por tanto, en cuanto a la perspectiva fenoménica, no existía coordinación única, lo que provocó declaraciones no favorables para la empresa que condujeron a la confusión.<sup>9</sup>

En cuanto a las herramientas de comunicación, establecemos una clasificación de las mismas en: comunicados de prensa, ruedas de prensa y acciones de relaciones públicas.

### Comunicados de prensa

20/08/08	Comunicado oficial de Spanair a las 15.45, en el que habilita un teléfono de información para familiares.
20/08/08	Convocatoria rueda de prensa para las 17.30 horas.
20/08/08	Spanair publica la lista de pasajeros.
21/08/08	Convocatoria rueda de prensa a las 11.30 horas en el Hotel Meliá Avenida de América en Madrid.
21/08/08	Resumen de la rueda de prensa.
21/08/08	Spanair pone a disposición de los familiares de las víctimas el Equipo de Asistencia Especial y el equipo de Intervención Psicológica Especializada.
23/08/08	Spanair contempla distintas acciones para apoyar a las víctimas y familiares.
23/08/08	Resumen de la tercera reunión.
25/08/08	Spanair crea el Centro de Atención a Familiares (CAF).
25/08/08	Spanair ha transportado hasta el momento los restos de 88 víctimas mortales.
27/08/08	Spanair instala en el Hotel Tryp Iberia de Las Palmas de Gran Canaria otra oficina de atención a los familiares de las víctimas.
30 de agosto de 2008	Aclaración en relación a la comparecencia de la ministra de Fomento.
01/09/08	Aclaración en relación a la carta publicada por dos periódicos de difusión nacional firmada de manera anónima por los trabajadores de Spanair.
01/09/08	Spanair abre una oficina de información en el Hotel Tryp Alameda (Madrid).

En total, Spanair envió 14 comunicados de prensa y en su página web crea un apartado especial de información del vuelo JK5022 en el que explica lo ocurrido, así como la atención a los familiares y víctimas, el plan de emergencia y la responsabilidad legal de la compañía.<sup>11</sup>

### Ruedas de prensa

20/08/08	Celebración del funeral de Estado en Las Palmas de Gran Canaria.
21/08/08	Spanair envía un correo electrónico a todos los socios de Spanair Plus, expresando su dolor por las víctimas y agradeciendo la confianza depositada en la compañía.



Como se puede observar sólo se convocan dos ruedas de prensa, una el día del accidente y otra un día después. Esto se debe a que Spanair cree prioritario establecer reuniones con los familiares de las víctimas, pero esto les lleva a dejar de lado a los medios de comunicación.

#### Acciones de relaciones públicas

20/08/08	Las banderas ondean a media asta en la sede de la compañía aérea en Palma.
20/08/08	Spanair instala en el Hotel Auditorium de Madrid una oficina de atención a los familiares de las víctimas.
20/08/08	Spanair fletó un avión para transportar a los familiares de las víctimas.
20/08/08	Spanair habilita una sala VIP en el aeropuerto de Las Palmas.
21/08/08	Spanair aloja a 500 familiares en el Hotel Auditorium de Madrid.
22/08/08	Spanair cambia el código del vuelo JK5022 por respeto.
22/08/08	El director de RR HH mantiene una reunión en Madrid con los familiares de las víctimas.
23/08/08	El director de RR HH de Spanair; el comandante, Alfonso de Federico; y el subdirector de la compañía y experto en mantenimiento, Javier Mendoza, mantuvieron una reunión con los familiares de las víctimas.
26/08/08	Spanair habilita un nuevo teléfono gratuito de atención y un email.
11/09/08	Los directivos de Spanair, voluntarios de la compañía y un piloto de Spanair acuden al funeral por las víctimas celebrado en Madrid.

Tras la catalogación de las herramientas comunicativas empleadas por el protagonista de la crisis, cabe realizar un análisis de la perspectiva taxonómica ya que se trata de un accidente aéreo, según la clasificación de Mitroff (2002).

Pese a haberse podido fijar en las gestiones de crisis de otros accidentes aéreos, Spanair toma la decisión de gestionar la información de manera ineficaz, es decir, manteniendo un flujo constante de información pero repitiéndola y no aportando datos a los familiares de las víctimas. Por ello podemos decir que se trata de una estrategia reactiva y no proactiva.

En cuanto a la perspectiva secuencial, hay que tener en cuenta una previsión, una reacción y una solución. Lo posible siempre es probable, por lo que la previsión es fundamental. En este caso, Spanair cometió una serie de errores de previsión. En primer lugar desoyó una recomendación de Boeing que pudo haber evitado el accidente: “Avisé a España de que ese accidente podía ocurrir, pero no hicieron nada”.<sup>12</sup>

Además, en el comunicado de prensa enviado el 20 de agosto de 2008 se observa que no había previsión: “Spanair está formando en Palma de Mallorca un equipo especialmente entrenado, que se trasladará en avión hasta Madrid para ofrecer el apoyo y asistencia en el lugar del incidente”.





La reacción de Spanair ante la crisis, además de activar el plan de emergencias, es dar información en la medida de lo posible a los medios de comunicación y asistencia y ayuda a los familiares. También, se tramitan indemnizaciones y se renueva el plan de revisión de aviones, intentando que lo ocurrido no se vuelva a repetir; sin embargo, la “acción correctiva” no se completa en este caso ya que no se puede reparar el daño provocado por el accidente.

La estrategia de reacción utilizada por Spanair fue de “disculpas absolutas”, puesto que la organización asume toda responsabilidad y pide perdón. En la página web de la aerolínea se publica un artículo en el apartado dedicado al accidente:

Desde el primer momento Spanair asumió todas las obligaciones y responsabilidades relacionadas con el accidente. La compañía y toda su flota están completamente aseguradas de acuerdo con los requisitos legales de la UE. La cobertura alcanza toda la responsabilidad legal de Spanair como consecuencia de un accidente y permite la compensación de todas las partes perjudicadas.

Por último, la solución aportada por Spanair es fundamentalmente económica (desde el primer día se anuncian las indemnizaciones a los familiares y aparecen publicadas en los medios de comunicación) y emocional, ya que Spanair pone a disposición de los familiares un equipo de Intervención Psicológica Especializada.

## Reconstrucción y recuperación de la imagen

En esta fase de recuperación de la imagen la empresa decide establecer una estrategia publicitaria *a posteriori*, en la que no se hace referencia directa al problema. Consideramos que las acciones emprendidas por Spanair para mejorar su imagen tienen que ver, no sólo con la estrategia publicitaria tras la crisis, sino también con la venta de la aerolínea.<sup>15</sup>

Por todo esto, el cambio de imagen se inicia con la identidad corporativa, continua con la web y termina con la revista a bordo; todo ello contando con la opinión de clientes y miembros de la empresa, para lo que se establecieron concursos a través de internet y votaciones para elegir la nueva imagen. Así, desde el 6 de mayo de 2009 pasajeros y empleados pudieron votar la nueva imagen de Spanair en [www.spanair.com/juntos](http://www.spanair.com/juntos), a partir de dos propuestas creadas por Morillas Brand Design.

Para incentivar la participación, Spanair envió una *newsletter* a todos los socios de Spanair Plus y a los clientes de Spanair.com, además de distribuir folletos en todos sus vuelos. La renovación de la imagen se realiza gradualmente, de forma prioritaria en sus usos comerciales, y con su gran estreno en la inauguración de la T-1 del aeropuerto de El Prat.

Morillas Brand Design ha trabajado en seis líneas de creatividad diferentes a partir de los atributos y valores de la marca Spanair: la globalidad, la pun-

tualidad, la flexibilidad, el servicio, la amabilidad y la fiabilidad, entre otras. También ha considerado los atributos que Spanair quiere destacar en su nueva trayectoria: modernidad y juventud. Se han elegido dos opciones que fueron las que durante una semana se sometieron al escrutinio de los empleados y clientes de Spanair.



**SPANAIR**

La primera de estas propuestas, denominada Mundo, subraya la vocación de Spanair como una compañía global y para ello utiliza una iconografía que representa una síntesis del mundo mediante un círculo naranja, atravesado por la estela de un avión. El logotipo o expresión léxica del nombre pretende ilustrar con sobriedad y sencillez la eficacia y solvencia de Spanair.

La segunda opción, bautizada con el nombre de Estela, prima entre todos los atributos de Spanair: la flexibilidad y modernidad. Por ello se expresa con un trazo azul que connota dinamismo, frescura y cercanía, y evoca la estela de un avión hacia el futuro. Esta nueva identidad es una marca viva que se representa de forma distinta según su utilización en los diferentes soportes.

Finalmente, la opción elegida por internautas, clientes, empleados y demás ha sido la primera, denominada Mundo, que conserva el color naranja identificado con Spanair.

Partiendo de una estética más moderna e innovadora, la web amplía sus servicios online e incorpora funcionalidades 2.0. Adaptada a cinco idiomas, se incluyen otras novedades como la facturación de un vuelo en un solo clic, consulta de horarios e información del estado de los vuelos en tiempo real.

Con motivo del lanzamiento de la nueva web de Spanair, la aerolínea ha repartido entre todos los usuarios que realizaron una compra durante la primera semana de abril descuentos de hasta el 100% del billete.

Al igual que Spanair, Star Alliance también ha decidido establecer una estrategia publicitaria para reforzar su imagen, ya que como propietaria de Spanair en el momento del accidente se ha podido ver salpicada por los acontecimientos.

Por ello, el 16 de octubre de 2008 Star Alliance lanza la campaña bajo el lema "Te lo mereces", que pretende familiarizar al público con los beneficios que comporta ser su cliente, poniendo énfasis en la apreciación de estas ventajas por viajeros internacionales habituales. La campaña se basa en una serie de documentales breves llamados "A Meeting of Minds", producidos en asociación con CNBC International, en los que empresarios en ciernes entrevistan líderes empresariales a escala mundial en Londres, Nueva York, Pekín y Shangai.

La campaña contaba con anuncios en prensa, páginas web de negocios y viajes que dirigían a los usuarios a un vídeo colgado en su web; también en las



revistas a bordo de las 21 compañías aéreas miembros de la red Star Alliance, en los canales de entretenimiento y en carteles en los aeropuertos de Londres –Heathrow– y París –Charles de Gaulle–.

Además, Star Alliance ha puesto en marcha el denominado Proyecto MUOR ‘Move Under One Roof’ (“Trasladarse bajo un mismo techo”). La alianza aseguró que el proyecto generará múltiples beneficios para los pasajeros al poder ubicar a todas las aerolíneas miembros en la misma terminal.

## Aportaciones

En primer lugar, podemos afirmar la hipótesis general: “Spanair ha cometido errores en la gestión de crisis debido a que no tenía la previsión adecuada”. Porque Spanair no cumple los parámetros básicos sintetizados por Villafañe para los planes de comunicación de crisis y porque lo posible siempre es probable, y Spanair no lo contempló.

También confirmamos la segunda hipótesis, ya que consideramos que las actividades de relaciones públicas empleadas por Spanair no han sido suficientes y que quizás, si hubieran establecido una estrategia publicitaria informativa al inicio de la crisis, sus públicos estarían más y mejor informados.

El flujo de información referente a la agenda *setting* de los medios de comunicación es lento, porque Spanair ha querido ser comedida y cautelosa, pero se ha olvidado de que los medios de comunicación necesitan información que dar al público.

“La estrategia de ‘acción correctiva’ elegida por Spanair no ha sido satisfactoria debido a la falta de información por parte de los públicos afectados”, ya que los familiares de las víctimas realizan diversas protestas contra la aerolínea por falta de información y los medios de comunicación se quejan del vacío de información durante la crisis.

En lo referente a la última hipótesis, podemos afirmarla puesto que Spanair ya estaba sumida en una crisis económica antes del accidente de Barajas y la falta de esclarecimiento de lo ocurrido provocó que su imagen se viese dañada. Por tanto, reafirmando la primera hipótesis, Spanair debió tomar medidas comunicativas antes de la tragedia de Barajas.

Finalmente, podemos confirmar que “la estrategia publicitaria elegida por Spanair para la reconstrucción de su imagen tras el accidente aéreo ha sido adecuada provocando a largo plazo un fortalecimiento de la compañía”. Consideramos que el cambio de imagen de Spanair ha sido positivo, además ha implicado en él a sus públicos y ha abierto un nuevo camino en internet. Todo esto creemos que reforzará la imagen de la compañía a largo plazo.

## Notas

<sup>1</sup> MITROFF, I.; PEARSON, Ch.M. *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 2002, p. 329.

<sup>2</sup> CERVERA, Á.L. *Comunicación total*. Madrid: ESIC, 2004, p. 341.

<sup>3</sup> Federación de Asociaciones de Periodistas de España.

<sup>4</sup> Asociación de la Prensa de Madrid.

<sup>5</sup> ABC "Los medios trabajaron con apagón informativo en la tragedia de Barajas". ABC (30 septiembre 2008), sección TV y comunicación, p. 90.

<sup>6</sup> SANZ EZQUERRO, D. "Crece la indignación entre las víctimas". *El Mundo* (22 agosto 2008), sección España, p. 15.

<sup>7</sup> MITROFF. *Op. cit.*, p. 326.

<sup>8</sup> Véase MÍGUEZ GONZÁLEZ, M.I. "Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder

y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas". *Zer*. Vol. 23 (2007), p. 183-197.

<sup>9</sup> VÁZQUEZ DEL RÍO, M. "Spanair asegura que el avión estaba al cien por cien para volar". ABC (22 agosto 2008), sección España, p. 18.

<sup>10</sup> RECUERO, M. "Álvarez revela que Spanair barajó sustituir el avión tras la primera avería". *El Mundo* (30 agosto 2008), sección España, p. 10.

<sup>11</sup> La información relativa a las herramientas empleadas por el protagonista de la crisis han sido obtenidas de la página <<http://www.spanair.com/web/es-es/Comunicado>> [Consulta: 23 abril 2009]

<sup>12</sup> MÉNDEZ, R. "Avisé a España de que ese accidente podía ocurrir, pero no hicieron nada". *El País* (5 octubre 2008), portada

<sup>13</sup> MITROFF. *Op. cit.*, p. 329.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> MARS, A. "Spanair pasa a manos catalanas". *El País* (31 enero 2009), sección Cataluña

## Bibliografía

BARQUERO CABRERO, J.D. *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., 2005.

CERVERA, Á.L. *Comunicación total*. Madrid: ESIC, 2004.

CLARKE, Th. "Stakeholder Communications". *Journal of Communication Management*. Vol. 2 (1997), no. 3, p. 206-207.

ENRIQUE, A.M. "La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda". *Comunicación y sociedad*. Vol. 21 (2008), núm. 2, p. 35-56.

WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson, 2006 (2001).

MÍGUEZ GONZÁLEZ, M.I. "Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas". *Zer*. Vol. 23 (2007), p. 183-197.

MITROFF, I.; PEARSON, Ch.M. *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.

SAURA PÉREZ, P. *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2005.

TORRES ROMAY, E. "Las relaciones públicas en procesos de crisis. Estrategia y aplicación. El caso de la comunicación institucional en la catástrofe del Prestige". *AIRP. Investigación y Relaciones Públicas*. Madrid: Servicio de Publicaciones, Facultad de Ciencias de la Información, 2005, p. 381-411.

VILLAFANE, J. *La imagen positiva*. Madrid: Pirámide, 1993.

<<http://www.spanair.com/web/es-es/juntos>> [Consulta: 20 abril 2009]

<<http://www.spanair.com/web/es-es/Comunicados/>> [Consulta: 23 abril 2009]

<<http://www.spanair.com/web/es-es/Sobre-Spanair/Informacion-Corporativa/>> [Consulta: 13 abril 2009]

<[http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/ORGANOS\\_COLEGIADOS/CIAIAC/INVESTIGACION/2008/032\\_2008.htm](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ORGANOS_COLEGIADOS/CIAIAC/INVESTIGACION/2008/032_2008.htm)> [Consulta: 30 abril 2009]

<<http://www.piglesias.com/blog/spanair-ya-tiene-nuevo-logo>> [Consulta: 15 mayo 2009]

<<http://www.noticiasdot.com/viajar/2009/05/06/spanair-lanza-concurso-para-elegir-el-nuevo-logo-de-la-compania/>> [Consulta: 6 mayo 2009]