

Trabajo de fin de grado

Publicidad y RRPP.

Comunicación y gestión de crisis en el caso del accidente de Germanwings

Cristina Gil García

Tutora: Clara de Uribe Gil

Universidad de Vic 2016

Resumen y palabras clave

En este trabajo se aborda la gestión y comunicación de crisis que llevo a cabo Germanwings. Se analizan entre otras cosas, las acciones que llevó a cabo, cómo facilitó la información...etc. Para llevar a cabo el análisis y extraer unas posteriores conclusiones se ha realizado una recopilación de noticias de diferentes medios de comunicación tanto a nivel nacional como internacional además de añadir puntos de vistas de autores sobre la comunicación de crisis para así poder valorar si se ha realizado una buena gestión de la misma o no.

Las conclusiones extraídas del procedimiento se basan en que Germanwings actuó acertadamente en algunas ocasiones mientras que en otras no.

Palabras clave: Accidente, Crisis, Redes sociales, Comunicación, Gestión.

Abstract and keywords

In this work, crisis management and communication by Germanwings are adressed. Discusses among other things, the actions carried out, how the information was provided... etc. To carry out the analysis and to draw further conclusions, a collection of news from various media, both nationally and internationally has been made as well as adding points of views of authors on crisis communication in order to assess whether there has been good management of it or not. The conclusions drawn are based on the procedure that Germanwings was right sometimes, instead of other ones that they do not.

Keywords: Accident, Crisis, Social Networking, Communication, Management.

Resumen ejecutivo

Este trabajo se centra en la investigación y evaluación de las decisiones tomadas por Germanwings, filial de Lufthansa, sobre el accidente ocurrido el 24 de Marzo de 2015 en el cual un avión de la empresa se estrelló intencionadamente por parte del copiloto de la nave.

El trabajo comenzará con una introducción sobre la empresa, que sirva para situar en el contexto en el cual se encontraba la empresa antes del accidente y como se encuentra meses después del mismo.

El principal objetivo de este trabajo es: conocer la gestión de crisis que realizó Lufthansa ante el incidente, la repercusión que tuvo a nivel internacional, las medidas tomadas por la empresa y sus consecuencias sobre la misma.

Se realizará una investigación, evaluación y conclusiones entorno a la gestión de la comunicación de crisis que realizó Germanwings y sus consecuencias.

Para ello, analizaremos noticias de diversos medios de comunicación. Con el objetivo de comprobar los diferentes puntos de vista de periódicos nacionales e internacionales. Tanto antes del incidente, durante el mismo y una vez acabada esta crisis.

Se realizará un marco teórico para conocer las teorías de los autores sobre la comunicación de crisis. Teoría que se aplicará, en otros apartados del trabajo, para analizar las acciones ejecutadas por la empresa para gestionar esta crisis.

La imagen de Germanwings se evaluará al finalizar el análisis de contenido de la prensa escrita. La evaluación de la gestión de crisis, se realizará en base a la recopilación de toda la información, con la finalidad de entender la situación actual de la filial de Lufthansa.

Por último, concluiremos con las ideas principales de la gestión de la comunicación de crisis y con una valoración de la gestión de crisis que se llevó a cabo fue correcta o podría haberse mejorado en algunos aspectos.

Hipótesis

“Analizar si fue correcta la comunicación de la compañía Lufthansa/Germanwings durante la crisis acontecida tras el accidente de una de sus aeronaves el día 24/3/15 ”

Índice

Introducción.....5-6

Objetivos.....6

1. Marco teórico

1.1 Clasificación de la crisis.....7-9

1.2 Metodología de la gestión de crisis.....9-20

1.3 El Manual interno para la comunicación21-24

2. Metodología aplicada al caso de estudio.....24-31

3. Discusión o estudio del caso

3.1 El accidente, la filtración de información y la intervención del fiscal Brice Robin.....31-32

3.2 Las redes sociales, principal herramienta de comunicación de crisis.....32-36

3.3 Descoordinación en la facilitación de información.....36

3.4 Impacto financiero.....36

3.5 La figura de Carsten Sphor, el CEO de Lufthansa.....36-38

3.6 Otras acciones.....38

3.7 Rumores.....38

3.8 Post-crisis.....39-40

4. Conclusiones.....40-44

5. Anexos

Anexo 1.....49

Anexo 2.....53

Introducción

Germanwings era la antigua línea de bajo coste perteneciente a la empresa Lufthansa, creada en 1997. Actualmente, se fusionó con Eurowings, a finales de Octubre del 2015.

Contaba con su base de operaciones en el aeropuerto de Colonia/Bonn, Alemania. Actualmente opera vuelos a más de 100 destinos de Europa, norte de África y Oriente Próximo para Eurowings.

La aerolínea comenzó sus operaciones en 2002, en su totalidad era propiedad de Lufthansa y sus principales competidores eran Ryanair, EasyJet y Vueling.

En 2012 Lufthansa anunció que traspasaba sus rutas europeas a Germanwings, excepto las del aeropuerto de Frankfurt y Múnich.

En 2013 Germanwings comenzó a operar algunas rutas de Lufthansa en el aeropuerto de Hamburgo, de esta manera abrió su sexta base de operaciones en Alemania. En este año, Germanwings, también ofreció primeras filas en sus aviones de clase Business gracias a su nuevo sistema tarifario, para compensar la retirada de este servicio en los aviones de Lufthansa y así no perder pasajeros en el sector de la primera clase. En Julio del 2013 comenzó a operar desde el aeropuerto de Berlín-Tegel.

En 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, de esta manera alcanzó una flota de 60 aviones.

Debido al accidente ocurrido el 24 de Marzo de 2015 en una ruta Barcelona-Düsseldorf, donde el avión fue estrellado premeditadamente por el copiloto en los Alpes franceses. El 3 de Diciembre de 2014, Lufthansa presentó su nuevo concepto de vuelos de bajo coste de la mano de Eurowings, de esta manera Germanwings pasó a operar vuelos para Eurowings en otoño del 2015.

La filosofía de la empresa de Lufthansa está recogida bajo el lema “Ser la línea que te distingue”, la principal misión es dar un servicio aéreo de gran calidad a precios accesibles a todos, por ello cuenta con diferentes filiales adaptadas a diferentes tipos de públicos.

En cuanto a la formación que llevan a cabo los pilotos tanto de Lufthansa como de sus filiales, consiste en un exhaustivo cuestionario previo al que son sometidos antes de entrar en la escuela de pilotos, una vez superada esta fase de preselección, estos son

sometidos durante tres días a pruebas técnicas y psicológicas antes de ser admitidos en la escuela. Otro dato relevante es que antes de admitir a cualquier candidato, la escuela pide un informe policial de cada uno de los candidatos, este control de seguridad debe de ser renovado después de cinco años. En el caso de que algún empleado infringiera la ley, debería comunicarlo inmediatamente a la empresa, y esta cesaría el ejercicio de su profesión al momento.

La formación no se inicia hasta que los futuros pilotos superan de nuevo un exhaustivo examen médico, entre las pruebas a las que son sometidos se encuentra un control de consumo de drogas. Como ocurre en otras aerolíneas, los pilotos de Lufthansa superan una prueba de idoneidad psicológica antes de iniciar su formación, una vez alcanzada la licencia de piloto, estos son sometidos periódicamente a revisiones médicas, aunque actualmente no se les somete a un test psicológico.

Durante su formación, los aspirantes a pilotos están expuestos a duras condiciones durante sus prácticas de vuelo, por ejemplo hacer volar al alumno en un desierto americano, acompañado de un instructor. Tienen que conducir naves de pequeño tamaño y las condiciones meteorológicas no son las más idóneas ya que sufren constantes turbulencias acompañadas de un aire muy caliente, en esta situación el alumno no debe en ningún momento perder el control de la aeronave.

Durante la vida laboral de un piloto son examinados una vez al año por un médico comprobando el bienestar físico, pero obviando el ámbito de salud mental.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- Conocer gestión de la comunicación de crisis que llevo acabo la empresa Lufthansa y su filial Germanwings después de la tragedia acontecida el 24 de Marzo de 2015, entre otras cosas si tenían manual de gestión de crisis empresarial y si fue utilizado a la hora de facilitar la información o las acciones que llevaron a cabo.
- Repercusión de la tragedia en diferentes medios de comunicación nacionales e internacionales.
- Examinar los principales canales de comunicación utilizados por la empresa.
- Consecuencias sufridas en la filial de Lufthansa a raíz de la comunicación de crisis que llevaron a cabo tras el accidente.
- Valorar si la imagen proyectada durante este período afectó de alguna manera a la imagen empresa

1. Marco teórico

1.1 Clasificación de las crisis

Es de vital importancia para una empresa conocer la gestión, prevención y post crisis que pueden sufrir, y para ello adelantarse a las mismas y disponer de un manual de crisis para saber afrontar estas situaciones de la mejor manera posible.

Existe una metodología general para la gestión de crisis según el libro de Francisco Calahorra, Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales, consiste en lo siguiente:

“Las crisis son acontecimientos anormales que afecta al funcionamiento de una entidad y se corresponden con una situación repentina de cambio, que hace peligrar la estabilidad natural de una organización, lo cual repercute en toda su estructura. Estas crisis presentan características comunes: son imprevisibles, sus fuentes de gestación son diversas y deben de tratarse con urgencia, hecho que da lugar a una alteración del proceso normal de la toma de decisiones.” (Calahorra, 2006)

Estas crisis tienen dos tipos de orígenes: interno o externo, lo que define a ambos tipos de crisis es su dimensión pública o mediática.

Además pueden ser catalogadas en dos grandes grupos: Evitables o inevitables

Crisis evitables: son aquellas que, con un tratamiento y gestión oportuna, no alcanzarían una dimensión importante y cuyo interés mediático sería mínimo. Un ejemplo son ciertos conflictos laborales, que en el caso de contar con una negociación óptima no llegan a desembocar en una huelga. Por ello es importante llevar a cabo acciones de control que neutralicen antes que generen situaciones de crisis.

Crisis inevitables: Se producen debido a accidentes o catástrofes naturales, con su gestión, se pretende disminuir las consecuencias de la misma.

Estas crisis conllevan unos efectos que van enfocados a desestabilizar el sistema de referencia, pueden ser factores de carácter objetivos que son los que motivan la inquietud, o de carácter subjetivos que son los que mueven a los líderes, grupos sociales, público en general y a individuos en particular a tomar posiciones respecto al conflicto.

Sin embargo María Luisa Calero propone otra dimensión que se basa en distintos aspectos en lugar de en el origen de la misma:

- Personal: aquellos casos de crisis originadas por muertes, daños físicos, secuestros, huelgas...
- Procesos: casos provocados por incendios, explosión, casos climatológicos...
- Producto: se consideran aquí los referentes a la seguridad del producto, problemas surgidos por manipulación o por contaminación o intoxicación.
- Seguridad: entrarían las cosas referentes a sabotajes, chantajes, extorsiones o amenazas bomba.
- Gestión: dentro de este grupo se encuentran inspecciones, problemas con la administración, operaciones financieras etc.

Existen otros tipos de clasificaciones, como la realizada por otros estudiosos como son Holusha y Berge que determinan que *existen tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas podamos encontrar y cada crisis tiene unas características concretas según la situación en la que se encuentre.*

Por otro lado el anterior citado Berge, opina que toda crisis se encuentra en otra clasificación que se divide en dos categorías (Calero, 2006)

- Crónicas: Las decisiones suelen tomarse en base a errores. En este tipo de crisis la situación llega a un grado de gravedad más o menos constante
- Agudas: El daño más inmediato y la intervención de la empresa no puede esperar si el objetivo es minimizar las pérdidas.

Abordando un término más cuantitativo nos encontramos la clasificación que hace Gottschalk, que englobando el origen de las consecuencias de las crisis las divide en (Calero, 2006):

- Financieras: Suspensión de pagos, quiebras, descenso de ventas, etc.
- De imagen: Investigación judicial, producto defectuoso, etc.
- Agentes externos: Terrorismo, fenómenos naturales, etc.

Mitroff, Pauchant y Shrivastava también proponen una clasificación basada en dos ejes: eje horizontal (carácter interno o externo de la crisis) y eje vertical (en función de relación con factores humanos o técnicos).

Existe también otra clasificación que usa como matriz la explicada anteriormente, y es enunciada por Pauchant y Mitroff, donde los distintos tipos de crisis son agrupadas en seis grupos diferentes, donde también se distinguen dos dimensiones: Eje vertical (grupos situados en la parte superior de naturaleza técnica o económica, eje horizontal (grupos situados en la parte baja con orígenes en acciones humanas o sociales). Los seis grupos de esta clasificación son:

Ataques económicos/externos: Acontecimientos que se producen fuera de la organización y ponen en peligro la estabilidad económica de la misma. Un ejemplo son las huelgas empresariales.

Ataques sobre la información/externos: Acciones que atacan a la información confidencial de la empresa.

- Fallos: En esta categoría estarían incluidas las consecuencias de algún fallo humano.
- Mega-fallos: Hace referencia a todas las catástrofes naturales o por accidentes. Generan una gran opinión pública.
- Enfermedades laborales: Enfermedades o accidentes que tienen como consecuencia la actividad laboral.
- Crisis psicológicas: Ataques que tienen su origen en algo psicopático o sociopático.

J.I Piñuel también realiza su particular clasificación de tipos de crisis, basándose en la distinción en la naturaleza de los acontecimientos que la provocan o según la duración de su desarrollo.

Según la naturaleza de los acontecimientos:

- De origen Objetivo/Subjetivo: Los acontecimientos que provocan la crisis pueden ser de carácter objetivo o subjetivo y en distintos entornos desde social hasta comunicación de la propia organización.
- De origen Técnicos/de Opinión: Las crisis de origen técnica puede ser por ejemplo un accidente químico, es mucho más fácil de anticipar dentro de una organización que el de opinión, ya que este riesgo es mucho más sutil y mucho más difícil de prever.

Según la duración de su desarrollo se distinguen cuatro etapas:

- Fase preliminar: Se presiente porque aparecen ciertos signos precursores que pueden ser generadores de cualquier crisis.
- Fase aguda: Coincide con el estallido de la crisis y los medios de comunicación hacen suyo este acontecimiento.
- Fase crónica: En esta etapa acontecen el mayor número de acontecimientos, existen constantes reacciones y acciones ante la crisis.
- Fase post-traumática: Tanto la entidad afectada como sus públicos extraen balance de la situación y toman decisiones y cambios oportunos.

1.2 Metodología de gestión de crisis

Los gestores de una crisis a su vez deben contemplar tres aspectos esenciales, causas, efectos y fases de evolución.

Calahorra propone una metodología para gestionar una crisis. Para él debe contemplar dos dimensiones fundamentales: prever la crisis y gestionarla.

La prevención de una crisis consiste en realizar una serie de acciones por una organización para prever los posibles riesgos:

1. Vigilar el entorno: Para ello tendremos que identificar acontecimientos susceptibles de riesgo, evaluar esos riesgos para concretar los más probables y preparar equipos de alerta y seguimientos en situaciones de normalidad (célula de vigilancia).
2. Anticipar acciones estratégicas para llevar a cabo cuando se active algún posible problema, como puede ser:
 - Elaborar procedimientos para hacer frente a los diferentes riesgos
 - Concretar los principios a respetar en la comunicación de crisis
 - Preparar informaciones estratégicas
 - Identificar públicos sensibles
 - Establecer plazos de reacción
 - Mantener relaciones permanentes con los medios de comunicación
 - Definir opciones de respuesta según el tipo de crisis, que cada riesgo puede ocasionar
3. Formar al personal y crear los instrumentos que se implementarán, apenas se detecten síntomas de crisis. Se crearán: una célula de crisis, una plataforma de comunicación interna, programas de sensibilización a personal interno ante los riesgos, modelos de ejercicios de simulación, y una infraestructura de apoyo a la gestión de crisis.

A lo dicho anteriormente se debe complementar con una estrategia de comunicación para así apoyar a las acciones de reacción. Esta estrategia agrupará tareas como la asignación del objetivo a alcanzar mediante la comunicación, contar con varias alternativas, considerar las posibles reacciones del entorno como puede ser la de los medios de comunicación, etc.

La célula de vigilancia corresponderá al equipo de alerta y seguimiento de una crisis. Esta célula seguirá las informaciones diarias tanto del entorno externo como interno, con el fin de detectar los cambios que a corto, medio, largo plazo puedan afectar a la entidad, cuando este riesgo se presente a corto plazo esta célula de vigilancia deberá adoptar de inmediato las acciones preventivas necesarias para su control.

Por ello la formación y aprendizaje para los miembros de la célula de vigilancia se consigue mediante ejercicios de simulación, que consisten en el planteamiento de

incidentes ficticios, presentando los riesgos más probables y peligrosos que puedan afectar a una entidad. Hay diferentes tipos de simulaciones para preparar de la mejor manera a los integrantes de esta célula.

Cuando a pesar de la prevención una crisis se desarrolla hay que seguir un método para que el descontrol que se produce al inicio de una crisis nos afecte lo menos posible:

- 1) Definición de los públicos prioritarios en información
- 2) Forma de llegar a los medios (medios de comunicación claves en los primeros momentos)
- 3) Preparar formatos de comunicados iniciales
- 4) Criterios para el posicionamiento de la entidad ante situaciones de crisis en el marco de la comunicación.

A la hora de tener que dar información a los medios de comunicación es conveniente, para evitar informaciones contradictorias, que en los primeros momentos de la crisis siempre hable la misma persona con los periodistas y ésta debe de dar información contrastada y evitar formulaciones de hipótesis o suposiciones, respetando los siguientes principios básicos:

- Coordinación de la información al máximo nivel.
- Jerarquizar los niveles de comunicación. Solo deben de hablar aquellas personas que estén autorizadas.
- Se deben de integrar todos los flujos informativos, así la entidad hablará con una sola voz y un solo mensaje.
- Se debe anticipar la información a los medios. Las malas y buenas noticias se comunicaran puntualmente cuando se produzcan y están confirmadas.

La comunicación interna es un punto importante para prevenir una crisis. Toda plataforma de comunicación interna debe contemplar los siguientes elementos:

1) Atribución de responsabilidades: Designar al responsable de la comunicación interna y colaboración entre los departamentos de comunicación interna y recursos humanos, en este caso el posicionamiento estratégico corresponderá al responsable de RRHH y la definición técnica de los mensajes al responsable de comunicación.

2) Competencias del responsable de comunicación interna:

- Concebir la política de comunicación (tanto en normalidad como en situación de crisis)
- Asesorar al máximo responsable de la gestión de crisis
- Diseñar acciones de comunicación

- Controlar los medios de difusión de información interna de la entidad
- Actuar como centro de redes de comunicación

3) Sistema de comunicación interna

- Jefe de servicio de comunicación interna
- Concepción de soportes de comunicación y estructura de la red
- Organización de actividades de formación y seminarios, para actuación en vigilancia en periodos normales y así poder tener una reacción rápida en caso de crisis

4) Coordinación de la comunicación interna y externa: La finalidad es que el público interno no obtenga información únicamente por los medios de comunicación. En casos de crisis es importante que la información llegue de manera simultánea al público interno como a los medios de comunicación.

Calahorra expone cómo gestionar una crisis, que pese a las medidas de prevención la crisis se presente, para ello hay que gestionarla para reducir sus efectos y poder volver a la situación normal.

Hay cuatro pasos a seguir a la hora de actuar:

1. Reaccionar con rapidez: Hay que afrontar técnicamente la solución de la crisis. Se implementaran las medidas previstas de manera automática y se activará el comité/célula de crisis que se reunirá con urgencia. También es muy importante reunir toda la información posible de los hechos.

2. Informar: En el menor tiempo posible a los afectados, público interno y medios de comunicación con el cual hay que establecer una política informativa de acuerdo con la situación.

3. Criterios a respetar en la comunicación: Se debe comunicar basándose en la credibilidad y la transparencia. Hay que planificar las relaciones y encuentro periódicos con los periodistas. La información ha de ser puntual, hay que procurar anticipar las noticias. Otro punto destacado es reforzar la comunicación interna, es importante que exista una coherencia en los mensajes internos y externos

Debido al gran flujo de información es importante evitar distorsión en los mensajes y llevar un control de los rumores. De toda la comunicación hay que realizar una evaluación del impacto que ha tenido esta y su evolución durante todas las fases de la crisis.

4. Implementar un Plan de Superación de Impactos: para ello se aplicaran acciones de comunicación, planificadas en el tiempo y dirigidas a públicos concretos.

Esta gestión de crisis obliga a reaccionar rápidamente implementando así las medidas previstas en el Plan de Crisis. Un paso importante de este plan es la automática activación del comité de crisis cuyos miembros deben reunirse a la mayor brevedad posible, para así poder analizar la situación a la que se está enfrentando la organización.

Después de hablar de la gestión de crisis Calahorro manifiesta la necesidad por parte de la organización/empresa de la creación de una planificación para las distintas fases de la crisis.

Para Calahorro *“la clave de la planificación ante la crisis está en la adopción de un modelo de gestión que cuente con planes para hacer frente a sus diferentes fases.”*(Calahorro, 2006)(pág. 41) Es importante que toda organización propensa a crisis debe contar al menos con tres tipos de planes adaptados a diferentes tipos de crisis que puedan presentarse: Plan de Prevención, Plan de Gestión de Crisis y Plan de Superación.

Plan de Prevención

Tiene como objetivo principal disminuir la probabilidad de que un riesgo potencia se convierta en crisis, mediante la planificación y desarrollo de programas de prevención, basados en la definición de un inventario de riesgos, el diseño de planes de control de emergencias y otras incidencias[...](Calahorro, 2006)(pág. 43)

El diagnóstico de las vulnerabilidades que sufre una empresa u organización ante las crisis y la elaboración del Plan de Prevención debe recaer sobre un grupo de trabajo, la percepción colectiva del mismo facilitará un análisis objetivo a la hora de evaluar diferentes situaciones potencialmente peligrosas que puedan suceder. Una de sus tareas principales será definir las diferentes familias de riesgos que puedan llegar a afectar a la entidad, sobre todo en: tecnología que utiliza, productos o servicios que proporciona, las infraestructuras o instalaciones, los fallos humanos, etc. Además posteriormente estas familias (las que procedan del entorno) serán analizadas para poder establecer medidas que ayuden a enfrentarlas con éxito.

Este Plan de Prevención debe englobar las siguientes dimensiones:

1. Identificación y análisis de riesgos: Definición de señales de alarma, procedentes de factores funcionales y de reacciones emocionales antes situaciones de cambio y conflictos en las relaciones con personal interno o externo

2. Creación célula de vigilancia, del sistema de recogida de información y del centro de recepción de señales
3. Activación permanente de medidas de prevención, de planes de seguridad y emergencias. Consiste en la elaboración del Manual de Autoprotección, en él queda recogidas las pautas a seguir ante las presencia de indicios ante una crisis y las normas de procedimiento para el mantenimiento e inspección regular de instalaciones tecnológicas propensas a verse afectadas por algún riesgo.
4. Fomento de aprendizaje y entrenamiento: Crear una implicación por parte del personal interno y crear una cultura anticrisis, para así detectar fallos humanos en el trabajo.
5. Diseño y equipamiento del centro coordinador de comunicación e información: Creación de un equipo de gestión informativa y de relación tanto internas como externas.
6. Diseño y equipamiento del centro de situación de la célula de crisis.
7. Programas de comunicación a aplicar en tiempos de normalidad: Este aspecto es esencial, ya que la imagen es un activo importante para cualquier organización que debe enfrentarse a una crisis.

Plan de crisis: Es posible que pueda incorporar algunos de los contenidos elaborados previamente en el Plan de Prevención, como por ejemplo el inventario de riesgos que pueden afectar a una organización.

Este plan debe de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Tipos de crisis que pueden afectar a la organización
- Diferentes tipos de elementos que pueden provocar una crisis que afecte a la entidad
- Grupos de personas que pueden verse afectados/implicados
- Acciones para reaccionar ante su presentación y posterior evaluación
- Medios a utilizar para la gestión
- Acciones de comunicación e información

Una vez respondidas las preguntas expuestas anteriormente, se podrá elaborar el Plan de Crisis que deberá contener:

- **Identificación de familias de crisis:** que puedan presentarse, según las características de la organización o institución, forma en la cual se presenta, elementos que pueda provocarlas, etc.
- **Implementación del sistema de gestión de crisis:** estará formado por 4 órganos esenciales:
 - Responsable máximo del sistema y de la toma de decisiones
 - Estructura para la recogida de datos, que permitirá más tarde realizar una evaluación

- Comité de crisis
- Centro Coordinador de gestión de la comunicación e información
- **Plan de comunicación:** *se compondrá de informaciones estratégicas, grupos o públicos de interés, normas de relación con los medios y definir las posibles reacciones de los diferentes públicos según el tipo de crisis, que sirvan de base para concretar acciones específicas de comunicación hacia todos ellos en los momentos iniciales de la misma[...]* (Calahorro, 2006)(pág. 46)

Este plan de comunicación contemplará tres subplanes: plan de medios (cómo llegar), plan de información (qué mensajes), plan de relación (a qué público). Una vez implementado el Plan de Comunicación estará basado en los siguientes criterios operativos:

- Establecer los hechos: Qué ha ocurrido, cómo ha sucedido, por qué ha ocurrido, quién está involucrado y qué dicen los medios.
- Designar un portavoz principal
- Activar el Centro de Coordinación Informativa.
- Crear un equipo de relación con los medios: Para así establecer unas pautas y elaborar una estrategia de relación con los medios de comunicación.
- Equipo de comunicación de crisis: Operativo de manera permanente.

A la hora de llevar a cabo una estrategia de comunicación dentro de este Plan de Crisis hay que tener una serie de principios en cuenta:

- Existencia anticipada: Tiene que estar diseñada previamente, concretada, difundida y aceptada. Es importante programar una serie de soluciones para todas las contingencias y eventualidades posibles.
- Continua en el tiempo
- Diferenciación positiva
- Claridad, Pragmatismo y Realismo: La información facilitada por la organización ha de ser clara y concisa.
- Coherencia: tanto en las acciones como en los mensajes.
- Atender a los públicos externos e internos: es importante que el público interno sea informado por los medios propios de la organización. Es totalmente necesario mantener la relación con los medios de comunicación. Estas relaciones deben estar fundamentadas en estos tres pilares: Credibilidad, transparencia, planificación.

En este flujo de información también existe un protocolo de actuación formado por los siguientes criterios de actuación: Debe de existir un único mensaje exento de distorsiones, además de un único portavoz con experiencia y conocimiento de los medios de comunicación. Por último debe de existir un único tiempo, esto quiere decir que la comunicación debe realizarse en un tiempo oportuno, marcada por la política informativa de la

entidad. La organización afectada es la que debe establecer los momentos informativos.

Plan de Superación de Crisis

La salida de la crisis no supone un fin de las acciones de comunicación, este plan tiene como finalidad recuperar la imagen evitando así el impacto de la crisis. Este final se da cuando la organización recupera el control, dominando así la situación y la capacidad de respuesta.

Para mantener esta imagen, lo más importante es aproximarse al objetivo fijado en el Plan de Crisis. La política informativa consistirá en informar de cualquier noticia que pueda tener un efecto positivo, elevando así la imagen corporativa de la organización. Es importante llevar un exhaustivo control sobre los rumores perjudiciales. Otras tareas consistirán en analizar y evaluar cada una de las publicaciones que traten sobre la entidad. Es importante asignar un grupo de trabajo para estos cometidos.

Este Plan de Superación de Crisis está formado para varias etapas:

1. Investigación y evaluación de impactos: Debe de estar centrada en tres aspectos:

- Actitudes: Se trata de realizar una evaluación de las actitudes de los públicos de la entidad
- Opiniones: Comprobación de la reacción pública ante el impacto de la crisis sufrida por la empresa. Se realizará midiendo sus percepciones sobre la evolución y concretar la valoración de la entidad.
- Valoración de programas: Se valorarán tanto los coyunturales como los de integración de intereses y necesidades recíprocas dentro del marco de la responsabilidad sociales.

La investigación realizada tendrá un carácter puramente científico cuyas herramientas principales serán encuestas, entrevistas, test, entre otras.

2. Planificación estratégica: Para que esta planificación tenga bases reales debe responder a los resultados de la investigación. La observación y el análisis permitirán definir la hipótesis en la que se basarán los ejes generales de los programas que se desarrollarán en la etapa de ejecución. La identificación de estos objetivos a alcanzar en este plan deberá contemplar tanto objetivos específicos como los siguientes generales: Relanzar la imagen de la organización o institución. Calmar las preocupaciones generadas por los riesgos detectados durante el periodo general de crisis. Crear una base sólida para consolidar el futuro y evitar que permanezca el recuerdo de la crisis.

3. Ejecución: Debe de estar marcado por la espontaneidad entre otras características como la naturalidad, oportunidad, precisión y adecuación a las circunstancias.

4. Evaluación y análisis de resultados: En este último paso hay que realizar nuevamente una investigación sobre las reacciones ante lo que está ejecutando en todos los pasos anteriores. Consiste en diagnosticar si lo planteado en la fase de investigación está dando los resultados esperados. Esta investigación se realiza sobre todo analizando las opiniones.

Es importante añadir que el Plan de Superación de Crisis hay que plantearlo en términos de tiempo a medio o largo plazo.

Además de la gestión de una crisis acompañada por sus respectivos planes anteriormente explicados, es de vital importancia analizar las diferentes etapas que atraviesa una crisis, María Luisa Calero en su libro “La información especializada en la gestión de crisis” también aborda la gestión de crisis desde diferentes aspectos, además de proponer ejemplos que trataremos más adelante, propone una división en etapas de las crisis.

Primera etapa: Se empiezan a detectar los primeros síntomas, que son reconocidos solo por un grupo limitado de individuos que suelen ser casi siempre expertos en el tema. En este momento es cuando hay que adoptar soluciones ya que aparecen elementos que amenazan la estabilidad de la empresa.

En este momento es cuando la empresa debe afrontar el problema considerando los posibles escenarios, los planes de emergencia, la evolución del problema, definir la estrategia de comunicación a seguir con un timing elaborado, evaluar y ajustar el plan de crisis existente, etc.

Se debe de realizar un análisis para obtener un panorama claro de la probabilidad de sacar de la crisis a la empresa u organización afectada.

En esta etapa aunque haya síntomas claros se debe de tomar nota de todo ya que algunos aspectos pueden pasar desapercibidos que podrían ser determinantes para solucionar la crisis.

Es importante que este tiempo de análisis sea conciso y rápido, y es importante verificar la información recibida para tomar decisiones acertadas.

Segunda etapa: En esta etapa nos encontramos ante una crisis que se encuentra en un punto de desencadenamiento, saliendo así a la luz pública a través de distintos públicos o de los medios de comunicación.

Lo más importante para la empresa u organización en estos momentos es facilitar información puntual sobre los hechos, para así evitar la especulación de parte de los

públicos de la empresa.

En esta etapa las empresas suelen adoptar una postura defensiva, es en el error que suelen caer, no tomar conciencia de que se encuentran ante una crisis, negando así todo sobre el incidente y la negación por parte de la dirección a actuar.

Tercera etapa: Acción: En este punto es cuando la empresa desde un punto de vista estratégico, tiene que tomar la iniciativa, que consiste en situarse en el medio del epicentro para analizar los dominios en los que ha sido afectada. En esta situación el sentimiento que predomina es la incertidumbre, ya que numerosos actores son afectados y el margen de maniobra aumenta debido a los rumores.

Para paliar esto, se deben de realizar evaluaciones puntuales de lo ocurrido que ayuden a tomar iniciativas, realizando acciones que ataquen al problema y salgan al encuentro de la crisis para así parar de alguna manera la libre propagación de la misma.

Cuarta etapa: Evaluación: En esta etapa final llega el momento de evaluar si se han alcanzado todos los objetivos propuestos, realizando una reflexión y análisis de lo sucedido. En este momento la empresa se enfrenta a una etapa de recuperación después de la superación de los momentos más difíciles de la crisis, la empresa comienza a volver a su normalidad.

Volviendo al punto de vista de Calahorra se abordan unas fases previas (estas fases predecirían a las propuestas por Calero) a la propia crisis, estas fases que completan una crisis se concretan en dos períodos:

Activación: consiste en una fase preliminar donde aparecen algunos indicios precursores aunque a veces esta activación se produce por sorpresa. Cuando se presentan signos de alarma se entra en una fase de prevención, en la cual se tratará de controlar el problema técnicamente y se desarrollarán una serie de medidas tanto de comunicación como de información para evitar que el problema de lugar a una crisis abierta ante la opinión pública. Aquí es donde se desarrolla el Plan de Prevención.

Reacción: Es donde se produce la fase aguda de la crisis, y donde se implementa el Plan de Crisis que potenciará al máximo la conducción de las acciones de comunicación. Se busca una solución rápida para no caer en lo que se conoce como etapa crónica, para ello se prevén técnicas de rescate, son aquellas que, aún a costa de reconocer errores o responsabilidades, permitan recuperar la pérdida de imagen motivada por el desencadenante de la crisis.

Después de esto la crisis entra en un periodo de normalización, durante el cuál se seguirá atendiendo a la comunicación para así recuperar la confianza perdida en el proceso. Una vez alcanzada esta normalidad. Una fase post-crisis permitirá que los responsables lleven a cabo una crítica de todo lo ejecutado en el Plan de

Superación. Esta revisión ayudará a la empresa u organización perfeccionar planes de comunicación futuros, además de promover un aprendizaje ante estas situaciones lo que desembocará en una mejora general de los procedimientos para un futuro.

Como hemos dicho anteriormente, María Luisa Calero también propone una metodología para la gestión de crisis en este caso lo ejemplifica mediante casos reales que han ocurrido, como es el caso de El descarrilamiento de un ferrocarril en la compañía española RENFE: “El intercity Miguel de Unamuno”. Calero lo divide en los siguientes apartados:

Punto de partida: Cabe destacar que un accidente ferroviario provoca una de las crisis más graves que se puede dar en una compañía de ferrocarriles de RENFE o en cualquier otra empresa de transporte de personas como puede ser de autobuses o de aviones.

RENFE ha sufrido muchos accidentes a lo largo de su historia, uno de ellos con 500 fallecidos aunque debido a la censura de la época el comunicado oficial solo reconoció 78 de los 500. Hoy en día la política de comunicación seguida por esta compañía posee otro procedimiento que varía tanto en forma como en contenido, para ellos actualmente lo más importante “mantener una comunicación fluida con la sociedad y sus clientes”

Primeros pasos ante la crisis: La crisis se genera en el mismo momento en que los medios de comunicación recogen la noticia y piden información a la empresa que sufre y tiene la responsabilidad de la misma, mientras que lo primero que hace la empresa afectada, en este caso RENFE, es convocar a su Comité de Crisis, para establecer la política de actuación a seguir en todas y cada una de sus actividades. Este comité suele estar formado por los más altos niveles de la compañía y suele estar representado por el Presidente, el Director de Comunicación, un responsable Jurídico, un Técnico y parte del Gabinete de Prensa que se convoca como centro de la crisis. La figura más representativa de este comité es el Portavoz, ya que, en esta figura recae el peso de toda la comunicación.

El estilo de la comunicación de crisis en un accidente: El trabajo del comité es controlar la crisis totalmente, una de las tareas a realizar es facilitar toda la información posible, siempre teniendo en cuenta dos líneas principales:

- Los medios de comunicación que demandan la mayor cantidad de datos sobre lo ocurrido en el accidente.
- La responsabilidad profesional y ética personal en facilitar solamente los datos que han sido contrastados.

Por ello los pasos a seguir a la hora de facilitar información son:

- Aceptar que ha habido un accidente.
- Ofrecer toda la ayuda a las autoridades competentes.
- Coordinación con el Gobierno central de la Comunidad Autónoma afectada.

El contenido de la primera información que se facilite debe ser:

- Confirmación del accidente.
- Datos sobre el número de muertos si está cerrado.
- El nombre de los hospitales donde se ha evacuado a los heridos.

La información de un accidente: Basándonos en la crisis de RENFE “El intercity Miguel de Unamuno”, fue un accidente de ferrocarril que se produjo el día 31 de marzo de 1997, en la localidad de Navarra de Uharte-Arakil a las 19:45 horas a 35 km de Pamplona. Analizaremos la información que se facilitó en este caso:

- La primera información fue el reconocimiento por parte de RENFE por parte de su portavoz que había ocurrido un accidente, pero se pide tiempo para facilitar más información de lo ocurrido. Esta información fue facilitada a lo largo de toda la noche por parte del portavoz emitiendo varios partes.
- A las 12 horas del día siguiente, el Presidente de RENFE acude al lugar de los hechos convocando una rueda de prensa. El contenido de la información facilitada fue centrado a reconocer que la causa la había provocado este accidente había sido un exceso de velocidad.
- 48 horas más tarde se emite una nueva información sobre el desastre. En esta nueva información RENFE cumple con su compromiso de facilitar más datos, afirman que las investigaciones hayan proporcionado nuevos datos sobre el mismo.
- Una semana después, el caso paso a disposición judicial y RENFE emitió nueva información sobre los hechos.

Resultados de la comunicación de crisis ante los medios de comunicación y la opinión pública: Los resultados confirman que tanto los medios de comunicación como la opinión pública pudieron acceder a la información e investigación del accidente por medio de RENFE. Esta crisis quedó marcada por el portavoz de la empresa que en todo caso facilito información verídica, siempre con un tono correcto y adecuado a la situación.

Gracias a la manera de gestionar esta crisis RENFE meses más tarde realiza una encuesta pública y se ve reflejado que su atributo de seguridad no se ha resentido después de lo ocurrido.

1.3 El Manual Interno para la Gestión de Crisis.

Para Calahorro es importante contemplar los aspectos positivos que deja tras de sí una crisis, ya que una crisis bien resuelta aporta estas ventajas:

Moviliza y pone a prueba al conjunto de la organización

- Ejerce la función integradora de todos los colectivos de la organización.
- Obliga a hacer una autorreflexión.
- Enriquece el Manual de Crisis. Es muy importante realizar un juicio crítico de la actuación de los diferentes niveles de la estructura de la entidad, para así sacar conclusiones para el futuro.
- Ayuda a un incremento de la creatividad y aumenta la capacidad de reacción.
- Permite la aparición de líderes y gestores.
- Potencia la identidad corporativa.
- Asegura estabilidad en el sistema general de la entidad.
- Obliga a una adaptación de acciones preventivas a las futuras situaciones.

Aunque es evidente que una crisis no es igual a otra, el estudio ayudará a establecer unas pautas dirigidas a diferentes tipos de públicos que se reflejarán en los siguientes apartados del Manual de Crisis:

- Plantear las repercusiones que pueden generarse a consecuencia de diferentes riesgos
- Posicionar el marco global en que una determinada situación afectaría, directa o indirectamente a la organización
- Desarrollar mediante líneas de acción las posibles soluciones técnicas, económicas, comerciales y de comunicación, para establecer una serie de estrategias que estén relacionadas con el entorno externo e interno.
- Simulación y juicio crítico, por los posibles integrantes de la célula de crisis.
- La elaboración de un proyecto con las soluciones finales y las conclusiones aprobadas tras el juicio crítico.

Estas conclusiones planteadas permitirán la elaboración de un Manual de Crisis, o bien actualizarlo, y que además incluirá los siguientes aspectos:

- Definición riesgos y crisis potenciales
- Diseño del sistema para afrontar las crisis
- Vigilancia, seguimiento y procedimientos de prevención
- Modo de relacionarse con los medios de comunicación y esquemas de información para facilitarles información.
- Programas de comunicación dirigidos a los públicos objetivos

- Motivación a los empleados para que colaboren y apoyen en una situación de crisis.
- Prever planes de relaciones públicas para superar el desgaste de la imagen que conlleva cualquier situación crítica.

María Luisa Calero también habla del Manual de Crisis en su libro y para ejemplificar utiliza ejemplos de empresas españolas como BBVA o Iberia. La autora habla de diferentes empresas tanto españolas como extranjeras como es el caso de Carrefour, los responsables de comunicación de estas empresas entre otras dan una serie de recomendaciones entre ellas una advertencia sobre los puntos que debe abordar cualquier Manual de Crisis, aunque destacan que cada empresa según sus propias características y morfologías de las crisis pueden incluir otros puntos en sus respectivos manuales:

La filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización como sus valores, normas, costumbres y principios básicos que rigen la compañía.

Justificación de las razones por las cuales es necesario elaborar un Manual de Crisis y la creación de un comité de crisis.

Metas a alcanzar con la ejecución del Plan de Crisis.

Estudio sobre el tipo de crisis potenciales que puedan afectar a la organización.

Líneas básicas de actuación que sean eficaces ante una situación de crisis.

Elaboración de una lista con datos, nombres, y medios para hacer llegar la información a los medios de comunicación.

Determinar el centro de reunión del comité a lo largo de la crisis.

Guía de asociaciones, expertos o consultores externos, organismos oficiales...etc., que puedan servir de ayuda complementaria.

Funcionamiento y puesta en marcha del plan de crisis, mediante simulacros de crisis potenciales a las que pueda estar sometida la entidad. El objetivo de esta medida es comprobar el funcionamiento del plan o incluir mejoras oportunas.

María Luisa Calero en este apartado incluye el índice de Manual de Crisis de la compañía aérea Iberia, en concreto el del apartado de accidente aéreo (ver Anexo 2), en él se marcan las pautas a seguir en caso de que la tragedia ocurriera. Se divide en diecinueve apartados entre los que se encuentra desde la investigación del accidente, hasta como actuar en una rueda de prensa. Otro apartado a destacar es las legislaciones, en concreto este manual recoge dos legislaciones, esto es importante ya que según dónde ocurra el accidente la compañía deberá

atenerse a unas leyes u otras, en este caso éste recoge dos legislaciones la española y la de Reino Unido, ambos apartados, incluyen los siguientes puntos:

- Gestión del accidente
- Responsabilidad por las víctimas y heridos
- Notificación a familiares de víctimas y heridos

Estos aspectos son fundamentales a la hora de enfrentarse a la gestión de una crisis, hay que en primer lugar realizar una gestión de la crisis para poder facilitar la máxima información posible y conocer profundamente el problema al que nos enfrentamos. La responsabilidad que adquiere la empresa sobre las víctimas y los heridos depende de la legislación del país.

Dentro del índice de este manual también encontramos un apartado que aborda el nivel de respuesta que tiene marcada la compañía depende del tipo de accidente que haya ocurrido.

En este manual de crisis no se recoge únicamente como accidente aéreo el hecho de que la aeronave se estrelle, además recoge otros casos como puede ser la “amenaza de explosivo abordó” o “apoderamiento ilícito de la aeronave” así como los accidentes de otras compañías.

La convocación de un comité de emergencias aeronáuticas es otro punto a destacar dentro de este manual de crisis. En este comité se convocan a diferentes cargos, entendidos en la materia a tratar para así poder hacer frente a la crisis de la mejor manera posible. Este punto contiene dos apartados: Definición y composición. En otro punto también muestra cual es la composición del comité: Presidente y vocales.

Durante la crisis también se convoca, en un primer lugar, a un equipo de investigación que ahonde en las causas de la situación ya sea un accidente como un secuestro del avión, se define este equipo además de determinar su composición y que función y/o responsabilidad tendrá cada componente, aunque existirán dos cargos fijos el jefe de equipo y los coordinadores. En segundo lugar la creación de un equipo auxiliar, que serán los coordinadores encargados del bienestar social. Este equipo al igual que el de investigación también hay que definirlo y componerlo atendiendo a la división de tripulación y pasajeros.

En el manual de crisis se establece los idiomas en los cuales habrá que difundir el comunicado de prensa, Iberia establece en este caso dos: inglés y español. Además de poseer un apartado donde se establece los pasos a seguir para elaborar una carta de condolencias para las víctimas

Por último, cabe destacar el apartado “Fichas de actuación: Jefatura de día”, donde la empresa determina el nivel de respuesta aplicable y diferentes niveles de

acciones ordenados de mayor a menor, desde un accidente catastrófico hasta un acto ilícito (dividido en subapartados: amenaza de explosivo a bordo, alerta roja y alerta ámbar).

También podemos encontrar diferentes anexos con listados de contactos, acciones iniciales de área de operaciones, área de material y área comercial

2. Metodología aplicada al caso de estudio

Realizaremos un estudio de la información que facilitaban diferentes medios de comunicación de carácter internacional antes, durante y después de la crisis sufrida por Germanwings debido al accidente. Se realizará de manera cronológica, antes, durante la primera semana, y después del accidente (Ver anexo 1)

19/3/15

Tan solo unos días antes del accidente diversos medios españoles, como el periódico El Mundo, se hacían eco de la huelga que estaba sufriendo la filial de Lufthansa. El motivo de la huelga era que Lufthansa quería atrasar la edad de jubilación y dejar de asumir todo los costes de la misma, motivo por el cual varios trabajadores de Germanwings convocaron una huelga que se alargó varios días para protestar por la situación, de hecho plantearon la posibilidad de prolongarla un día más. Esta huelga trajo como consecuencia a la empresa el retraso de varios vuelos de larga distancia y de carga. Todo esto ocurrió tan solo unos días antes del siniestro.

24/3/15 (día del accidente), 26/3/15 y 27/3/15

Periódicos españoles como El Mundo, La Vanguardia y ABC publicaban una noticia el mismo día del accidente, donde, indicaba que Germanwings estuvo nominada al premio a la mejor aerolínea de bajo coste en 2015, premio que, por otro lado, fue conseguido por Vueling. La filial de Lufthansa transportó en 2014 unos 1.912.348 pasajeros solamente en España, según los datos de tráfico de Aena. Fue la vigésima con mayor tráfico en los aeropuertos de Aena durante el pasado año, donde, incrementó su pasaje en España un 67,9%. En los dos primeros meses de 2015, su tráfico en España alcanzó los 149.657 pasajeros.

El 24/3/15 ocurrió el accidente, un avión de Germanwings con ruta Barcelona – Dusseldorf, se estrelló en los Alpes franceses. El avión estaba tripulado por 144 pasajeros, 2 pilotos y 4 miembros de la tripulación, todos fallecieron en el accidente. Fue categorizada como la peor catástrofe de la aviación europea en cinco años y el primer siniestro de una línea de bajo coste en la Unión Europea.

Medios de comunicación internacionales se hicieron eco del fatal accidente, y muchos de ellos coincidieron en las causas del mismo: El copiloto estrelló deliberadamente la nave, debido a que tenía graves problemas psiquiátricos de los cuales estaba informado Lufthansa pero aún así le permitían volar. El hecho de que la empresa

estuviera informada parcialmente de estos problemas mentales que sufría el copiloto puso en duda la seguridad de la misma, además el periódico alemán Die Welt unos días después de que ocurriera el siniestro (26/3/15) publicó una noticia donde se explicaba detalladamente que pruebas/exámenes tenían que pasar los pilotos para entrar en la empresa de Lufthansa. El Die Welt destaca como ciertas pruebas de aptitud se repiten periódicamente (como es el hecho de pilotar una nave en condiciones muy complicadas) incluso exámenes médicos para comprobar la vista por ejemplo, sin embargo el ámbito psicológico del piloto únicamente se examina una vez.

Los medios de comunicación también publicaron diversas noticias sobre las repercusiones de Germanwings como consecuencia del accidente, estas noticias se registran entre las fechas (24/3/15 – 27/3/15).

Según el diario alemán Handelsblatt la confianza hacia la aerolínea Lufthansa quedó muy afectada tras el accidente. Esta noticia también refleja lo dicho por Jan-Arwed Richter de Hamburgo Investigación de Accidentes de Aviación Oficina JACDEC la agencia de noticias DPA. Este investigador deja claro que este accidente es desconcertante ya que la mayoría de accidentes se dan en el despegue o el aterrizaje de la nave.

Los medios españoles además de publicar las causas del accidente, también analizaron aspectos de la política española tanto justo después del accidente como un año después del mismo. El periódico El Mundo publicó el 24/3/15 que tanto el presidente del gobierno Mariano Rajoy, como el presidente de la Generalitat Artur Mas dejarían a un lado las diferencias políticas que estaban sufriendo debido a la causa independentista, y viajarían juntos al lugar del siniestro. Este hecho fue recogido por varios diarios españoles.

Un día después del accidente 25/3/15 numerosos medios seguían recogiendo cómo Germanwings no había vuelto aún a la normalidad, ya que seguía cancelando vuelos y sus aviones eran tripulados por Lufthansa, AirBerlin y Tuofly.

Además de la pérdida de confianza, las cancelaciones de vuelos y la falta de tripulación Lufthansa cayó en bolsa casi un punto y medio debido al accidente de su filial, según recoge el diario El Mundo el día 24/3/15, la situación de Lufthansa en la bolsa únicamente experimentó una mejoría cuando se difundió en muchos medios internacionales que el accidente de Germanwings no fue provocado por un fallo técnico, si no que fue intencionado por parte del copiloto de la nave, además otro factor que favoreció esta situación de mejoría en La Bolsa fue ,tras la caída del petróleo en La Bolsa.

El diario español El Mundo también se hizo eco de una situación ocurrida en Londres, donde Germanwings había publicado una campaña publicitaria por muchas estaciones de metro de la ciudad, la cual debido al accidente tuvo que ser retirada ya que hería la sensibilidad. Dicha campaña, según recoge la noticia, invitaba a los usuarios a visitar Alemania bajo el lema “Prepárate para sorpresas”. Lufthansa había repartido 65

anuncios digitales y 17 en papel por varias estaciones londinenses, el anuncio promocionabas vuelos desde 29 libras para la época de semana santa. La portavoz de la Autoridad de Transportes de Londres afirmó la retirada de los primeros carteles minutos después del siniestro de la nave de Germanwings en los Alpes, para así no herir la sensibilidad de la población.



*“Ejemplo de cartel retirado en una estación londinense”
Fuente: Google imágenes*

31/3/15

Una semana después del accidente, varios medios españoles publican la cantidad que Lufthansa tenía pensado reservar para indemnizar a los familiares de las víctimas, y que, ascendería a un total de 279 millones de euros según recogería el diario **El Mundo**.

Otro hecho que marcaría también un antes y un después en esta crisis y fue publicado por **Antena3** en su web justo una semana después del accidente, consistía en que, Lufthansa acabó admitiendo que Andreas Lubitz, el copiloto que estrelló la nave, habría informado de que sufría trastornos psiquiátricos en 2009 y aún así se le permitió volar todo este tiempo. Esta revelación publicada por algunos medios puso en jaque la credibilidad de seguridad de Lufthansa además de la fiabilidad de su tripulación, ya que como hemos añadido anteriormente el diario alemán **Handelsblatt** publicó una noticia donde informaban de las pruebas y controles que tenían que pasar los pilotos de Lufthansa y como carencia de suficientes exámenes psiquiátricos. Días más tarde, el diario **El Mundo** también publicó una noticia, cuya fuente fue el periódico alemán **Die Welt**, donde se contaba que Lufthansa no informó del historial médico del copiloto ni sobre su estado de salud a Oficina Federal de Aviación de Alemania (LBA), esta asociación afirmó rotundamente al diario alemán que ellos no tenían constancia de los problemas médicos que sufría Andreas Lubitz, copiloto de la nave de Germanwings estrellada. El hecho de no compartir la información con la LBA puede tener consecuencias para la compañía, ya que, está obligada a facilitar esta y

otras informaciones que den a conocer el estado de los pilotos. Justo esa misma semana también se hizo público en diferentes medios el estado de salud mental de Andreas Lubitz, ya que este recibía tratamiento psiquiátrico y tomaba antidepresivos: tranquilizantes y otros medicamentos. El mismo **Die Welt** afirma aún así que Andreas Lubitz fue “apto” desde 2009 al menos en 6 ocasiones, además denuncia a Lufthansa ya que a la hora de realizar este tipo de exámenes se encuentran saturados ya que *“solo poseen once examinadores para los pilotos de categoría superior, y de estos, dos estarían trabajando a tiempo parcial. La compañía, no obstante, se ha excusado sobre la posibilidad de tener pocos efectivos para realizar las pruebas de salud y reconoció que el servicio médico privado solo cubre una parte de los exámenes de idoneidad”* (Diario El Mundo, 2005).

El periódico **El Mundo** además publica un estudio, publicado primeramente en el diario alemán **Bild**, sobre la problemática que existe entorno a los pilotos. El estudio, realizado por el departamento de medicina de la Organización Civil Internacional de la Aviación (ICAO) donde analizaron 1200 casos de profesionales del sector y data del 2013, determina que el 60% de los pilotos que sufren algún tipo de depresión deciden seguir volando sin comunicarlo a los estamentos correspondientes. A su vez, este estudio reconoce la presión a la que están sometidos los pilotos causa por la cual un 15% decide tratarse en secreto, y únicamente un 25% decide comunicárselo a la compañía para la cual trabajan. En el caso de Lubitz, diversas fuentes, habrían afirmado, que habría recibido tratamiento psicoterapéutico por “tendencias suicidas”, hecho que ocultó a Germanwings haciendo añicos las bajas médicas.

1/4/15

Una vez pasada la primera semana después del accidente, diversos medios dejaron a un lado las causas del accidente que había sido tratado con profundidad, durante las semanas anteriores por todos los medios internacionales, y se centraron más en publicar otros temas como el arrepentimiento de Lufthansa o lo seguro que es volar en avión.

El periódico alemán **Handelsblatt**, publicaba una noticia titulada “Volar es cada vez más seguro”. En esta publicación dejaban claro que a pesar de las diferentes desgracias ocurridas en ese año, la aviación, a nivel mundial es considerada uno de los medios de transporte más seguros y el número de pasajeros aumenta constantemente, con un crecimiento en el sector que no disminuye. Para aportar estos datos se basan en un estudio de la Oficina JACDEC (Centro de Datos de Evaluación Jet Airliner Crash) y la sede en Holanda Aviation Safety Network (ASN). Afirman que a pesar de la tragedia ocurrida en el vuelo de Germanwings el número de víctimas en accidentes aéreos sigue disminuyendo poco a poco.

Otras noticias publicadas en la misma fecha por medios españoles fueron:

- **El periódico “El Mundo”:** La noticia hablaba de cómo Germanwings y Lufthansa determinaban que necesitaban tiempo para saber qué ocurrió realmente en el accidente, además ambos presidente tanto de la filial Germanwings como de la propia Lufthansa visitaron la zona próxima al lugar del accidente, recordaron a las víctimas y expresaron su gratitud a los servicios de rescate franceses. Con esta visita anunciaron la cancelación de las celebraciones del 60 aniversario que tenía previstas para el 15 de abril y que, en su lugar se llevaría a cabo una retransmisión en directo la ceremonia oficial en honor de los fallecidos el día 17 en la Catedral de Colonia. Esta noticia también recoge que Lufthansa hizo público que destinaría unos 279 millones de euros para indemnizar a los familiares de las víctimas del accidente aéreo.
- **Antena 3:** La web de Antena 3 sin embargo recoge otras declaraciones por parte del presidente del Lufthansa cuando fue a visitar el lugar de los hechos. El presidente declaró: “Lamentamos un accidente tan terrible porque nos centramos en la seguridad”. Además por otra parte la información destaca que en la rueda de prensa no admitieron preguntas, únicamente admitieron que sentía “un gran dolor” por lo ocurrido, también lamentaron profundamente la tragedia ya que declararon que su empresa se centra en la seguridad. Esto ocurrió justo un día después de que Lufthansa admitiera que Andreas Lubitz sí que había informado de que superó un grave problema de depresión en 2009.

22/4/15

Llegando ya a finales del mes de abril, casi un mes después del accidente, el periódico español **El Mundo** revela que Lufthansa dará las indemnizaciones en función de la nacionalidad de las víctimas, guiándose por la legislación vigente en cada país de origen de las mismas. Además anuncia que el representante de las víctimas, ha redondeado la reivindicación proponiendo la cifra de 1 millón de euros, independientemente del país de procedencia de cada pasajero, y ha adelantado además que si los términos de la negociación con Lufthansa no son satisfactorios será presentada una demanda conjunta contra la aerolínea en EEUU, donde este tipo de demandas por daños puede resultar más ventajosa para los afectados porque los tribunales reconocen el derecho a compensación por daños emocionales.

15/5/15

En el mes de Mayo, los medios de comunicación comienzan a hacer balance de la situación empresarial que está viviendo Germanwings y la empresa de la que es filial, Lufthansa, tras el primer mes después del accidente.

En España, el diario **El País**, valora la situación de Germanwings en el país y cómo la aerolínea estaba creciendo en el último año hasta que sucedió el accidente, hecho que hizo que se paralizara su crecimiento. En 2014 la aerolínea había crecido dentro de España un notable 68%, sin embargo después del accidente en los Alpes el crecimiento se detuvo de inmediatamente quedándose en un 6% .

En Alemania, el periódico **Handesblatt** publica una nueva aportación a la investigación del accidente que consiste en que el copiloto habría estado ensayando el descenso en el viaje anterior al del siniestro Düsseldorf – Barcelona, ya que según fuentes habría estado volando a una altura demasiado baja en varias ocasiones, esto ocurrió cuando el capitán no se encontraba dentro de la cabina, el copiloto descendió pero al momento volvía a volar a la altura inicial.

Junio, julio y agosto

En estos meses, se publica en medios españoles como El Mundo, El País, ABC la situación que existe sobre las indemnizaciones prometidas por Lufthansa, sobre la repatriación de los cadáveres y sobre la decisión de por parte de Lufthansa de cerrar su filial Germanwings.

- **El Mundo:** Este periódico publica dos noticias con un mes de diferencia. Ambas tratando el tema de los familiares de los fallecidos en el accidente, además de hablar sobre el cierre de la filial de Lufthansa.

La primera noticia, data del día (5/6/2015) habla de la indignación de los familiares al no haber recibido los restos de sus seres queridos en las fechas estipuladas y por ello tuvieron que cancelar los entierros y las ceremonias previstas, el portavoz de Germanwings fue el encargado de facilitar la noticia a los afectados. En esta misma noticia podemos ver que existe una aportación del diario Express de Colonia donde comunican que los restos aún no han sido entregados en sus respectivos lugares debido a problemas de traducción con los certificados de defunción. Lufthansa hizo llegar un correo electrónico a los familiares afectados por la tragedia donde afirmaba *“Ante este escenario, no podemos posibilitar una entrega en la próxima semana”* (Diario El Mundo, 2015). Entre las personas afectadas existían un desconcierto general sobre cuando iban a recibir los restos de sus seres queridos ya que Lufthansa también anunció el cierre de su filial Germanwings en octubre, ya que sus vuelos low cost pasaría a realizarlo una nueva marca para así poder dejar a un lado los daños causados en la imagen debido al accidente.

La otra, se publicó casi con un mes de diferencia (1/7/2015), en este caso, el periódico habla de la indignación que tienen las víctimas, debido a la indemnización que ha propuesto finalmente Lufthansa que comprendía unos 25000 euros, mucho menos de lo que propuso inicialmente, ante la indignación de las víctimas Lufthansa alegó que esa cantidad se sumaba a los 50000 euros que ya fueron ingresados a las familias afectadas, dinero que éstas invirtieron en los traslados a Colonia y demás gestiones para recuperar los restos de sus seres queridos, aunque Lufthansa afirmará que esos 50000 euros se entregaron a fondo perdido, los familiares siguen encontrando irrisorio la cantidad de 75000 euros. Numerosos familiares de las víctimas recurrirán esto, por ejemplo

los ciudadanos alemanes podrán pedir 10000 euros más por daños de salud, con todas estas reclamaciones, Lufthansa podría llegar a pagar 7,5 millones de euros, ante esta situación la única respuesta de la empresa es que su oferta esta supera a otros casos similares.

- **El País**, con fecha 22/7/15, también aborda el tema de las indemnizaciones a las familias afectadas, en este caso su titular es que Lufthansa rechaza las críticas de las víctimas, ya que los familiares acusaron a la compañía de haberle dado más importancia a los clientes que a las víctimas, también les reprochaba que nunca habían pedido perdón por el dolor causado, exigiendo así una indemnización de 100000 euros ya que la suma recibida la consideraban de insignificante. El portavoz de la empresa ha lamentado el tono tan duro con el cual se han dirigido las víctimas además de declarar: *"De media, ya han recibido más de 100.000 euros. Y esta suma puede ascender hasta un millón de euros si la víctima era el único sustento de una familia"* (Diario El País, 2015). Otro aspecto que también asumiría Lufthansa es la educación de menores que hayan perdido a uno o dos de sus progenitores en el accidente.
- **ABC**: Con fecha de 9/8/15, el diario español ABC publica una noticia hablando de que finalmente los familiares demandarán a Lufthansa para así ganar mayores indemnizaciones denunciando en EEUU.

24/3/16

Justo un año después de la tragedia, **Telecinco**, a través de su web, dedica una noticia a informar sobre el homenaje que llevaron a cabo las víctimas en el pueblo francés cercano. La noticia también resume el informe final facilitado por La Oficina de Investigación y Análisis francesa (BEA) (Ver Anexo 3) donde finalmente se inculpa oficialmente al copiloto de la nave del accidente. La noticia tiene adjuntada una pieza audiovisual donde familiares de las víctimas explican cómo están viviendo la situación un año después.

13/4/16

El periódico estadounidense **The New York Times**, aborda con un artículo la situación de la denuncia que a interpuesto el abogado de algunos familiares de las víctimas en Estados Unidos contra la escuela de Arizona, donde se formo Lubitz. La demanda interpuesta acusa a la escuela de un delito de negligencia por permitir que el copiloto siguiera llevando a cabo su formación, a pesar de las múltiples alertas en sus registros médicos sobre su salud menta.

3. Discusión o estudio del caso

3.1 El accidente, la filtración de información y la intervención del fiscal Brice Robin.

El accidente de la nave perteneciente a Germanwings filial de Lufthansa ocurrió el 24 de marzo de 2015 a las 10:47 horas. El avión se estrelló contra una zona de los Alpes franceses. Una catástrofe aérea es el peor de los escenarios de crisis al que se puede enfrentar una aerolínea , de hecho es el primero que figura en la gran mayoría de los Manuales de crisis.

La comunicación de crisis en este hecho se pueden dividir en las siguientes en dos partes:

1. Desde el mismo día del accidente, hasta la rueda de prensa del fiscal Robin.
2. Comparecencia del CEO de Lufthansa hasta el final de la fase aguda de la crisis.

En un primer momento las hipótesis que se barajaban era que la causa del accidente fue un fallo técnico, dos días después el fiscal Brice Robin apuntó: *El copiloto absteniéndose voluntariamente se ha negado a abrir la puerta de cabina al capitán, se ha negado a abrir la puerta al capitán. Ha puesto en marcha el botón de pérdida de altitud y tras ocho minutos ha pasado de 2000 metros a menos, ha impactado a la cantidad de unos 1800 metros. Ha accionado el descenso por una razón, que, hoy no sabes cual es, podría analizarse como la voluntad de querer estrellar el avión.* Estas fueron las declaraciones del fiscal ante la rueda de prensa.



El fiscal Robin durante la rueda de prensa convocada para explicar las causas del accidente. Fuente: Youtube

Un problema que se encontró Germanwings en esta crisis fue el control de la información que sale de la empresa, su objetivo era tener un único interlocutor y un único mensaje. En este caso la mayoría de las víctimas eran españolas y alemanas y el accidente se produjo en Francia, sin embargo la primera filtración de que el accidente fue producido por el copiloto Lubitz, fue filtrado por el periódico norteamericano “The New York Times”, a continuación como hemos señalado anteriormente la fiscalía francesa fue la que confirmó la noticia. Esta filtración rompió la estrategia de Lufthansa de atribuir la tragedia a un accidente, por ello tuvieron que hacer un cambio de política de comunicación.

Este cambio de estrategia hizo que la compañía comenzará a cometer errores de comunicación y RC (Responsabilidad Civil):

- Al tratarse de un accidente provocado, las aseguradoras pueden pleitear o utilizar las cláusulas de imitación de riesgos para reducir las indemnizaciones.
- Debido a que en la investigación se averiguó que el grupo conocía los problemas del copiloto, puede repercutir negativamente a la empresa ya que podía llegar a considerarse una negligencia lo con conlleva la posibilidad de demandas civiles.
- Las posibles indemnizaciones (además de gran cantidad ya que los abogados de las víctimas pretendía llevar el caso a EEUU) afectan directamente a la cuenta de resultados y a su vez incide en la cotización.

Germanwings tuvo que enfrentarse ante un escenario desconocido en cuanto a accidentes aéreos se refiere: un tripulante de su aerolínea decidió estrellarse, premeditadamente, la aeronave que conducía, causando así la muerte a 150 personas, no dejando supervivientes de la tragedia. El carácter premeditado del accidente echó por tierra los protocolos de actuación tanto de Germanwings como los de su matriz Lufthansa, debido a que probablemente esta variable de accidente no estaba contemplado dentro de sus Manuales de Crisis.

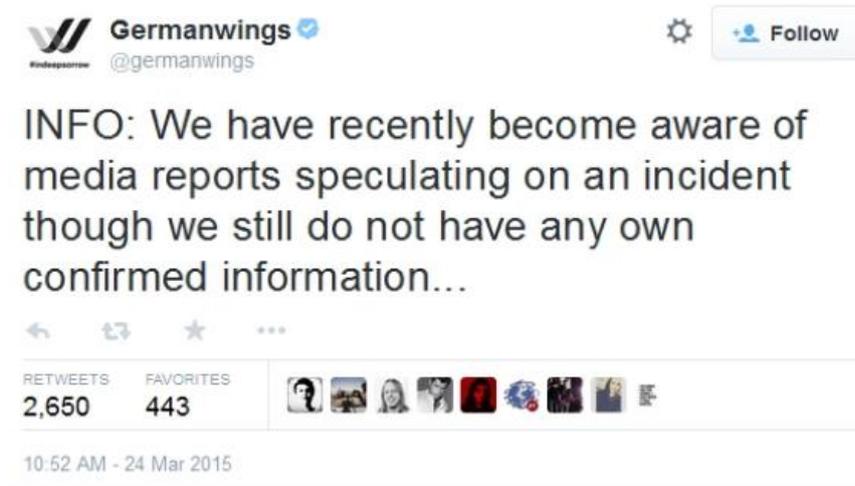
Ante esta situación tanto Lufthansa como su filial adoptaron una estrategia comunicativa basada en la discreción, por otra parte el Gobierno francés como la fiscalía de Marsella basó sus acciones comunicativas en una estrategia de comunicación transparente.

3.2 Las redes sociales, principal herramienta de comunicación de crisis

Twitter

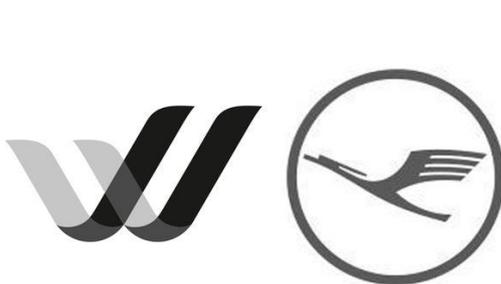
En un primer momento Germanwings se enfrentó ante una situación de confusión y caos mediático. Debido a la falta de información sobre el accidente tanto Germanwings como Lufthansa no se coordinasen, la actitud comunicativa fue rápida y

prematura debido a la emisión de un comunicado en las redes sociales informando de la falta de información respecto al accidente aéreo de los Alpes.



Comunicado vía Twitter realizado por Germanwings momentos después del accidente. Fuente: Google Imágenes

En cuanto al uso de las redes sociales y medios online fue escaso, llegando incluso a un colapso de la página web durante la fase más aguda de la crisis. Una de las primeras decisiones que llevo a cabo Germanwings en cuanto a la comunicación en sus redes sociales fue cambiar la estética de estas, cambio de logo, fondos etc., a los colores de luto:

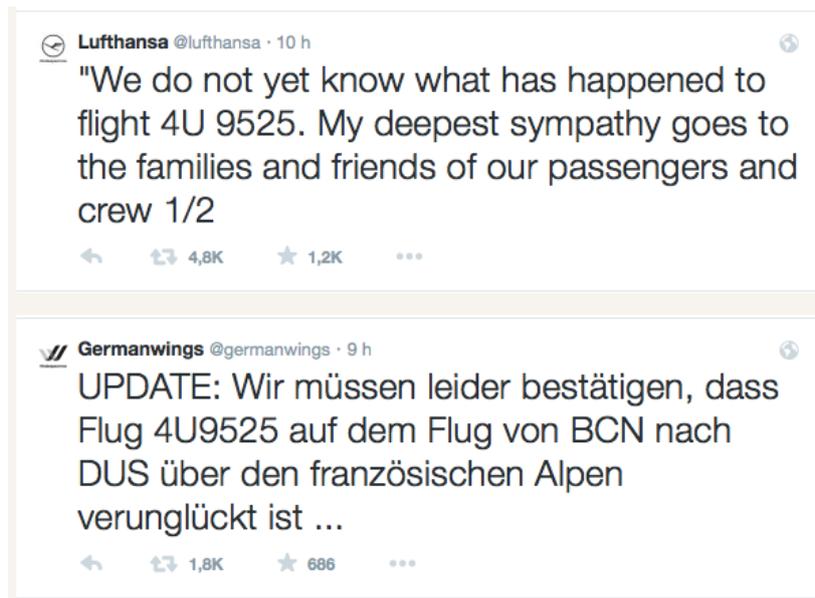


Logo de Lufthansa y Germanwings tras el accidente. Fuente: Google imágenes



Perfil Twitter Germanwings tras el accidente. Fuente: Google Imágenes

Después de realizar este cambio de color en las fotos de perfil de las diferentes redes sociales que poseían tanto matriz como filial, la cuenta de Twitter de Lufthansa fue la primera en confirmar la tragedia, mientras que, su filial fue la primera en hacer RT al tweet de su matriz. Posteriormente, Germanwings, confirmó en su perfil de Twitter la tragedia, mediante un tweet de creación propia.



Tweet afirmando la tragedia, primero por parte de Lufthansa y después por Germanwings. Fuente Google Imágenes

Aunque se hizo un uso de Twitter, éste fue bastante tardío, ya que según marca la experta en comunicación norteamericana Michele Ruiz, lo que hagas en los primeros 60 minutos tras el estallido de tu crisis marcará el desarrollo de esta, esto lo denomina "Golden hour". Germanwings tardó 90 minutos en reaccionar, retuiteando el comunicado de Lufthansa donde confirmaba que el avión se había perdido. Debido a la velocidad de flujo de información que nos enfrentamos hoy en día gracias a las redes sociales, por ello Germanwings pidió por medio de un tweet paciencia a los usuarios hasta poder confirmar la noticia.

Aunque su uso fue escaso, las redes sociales tanto de Germanwings como de Lufthansa se convierten en la fuente principal de información, debido a su inmediatez y capacidad de difusión del mensaje. Desde un primer momento la compañía utilizó la honestidad y la falta de información precisa para convertirse en una fuente de referencia para los medios de comunicación, familiares, y audiencia en general. En esta situación crítica tanto matriz como filial dejaron atrás los tradicionales comunicados de

prensa ya que como se ha apuntado anteriormente la mayoría de la información se facilitaba por redes sociales, en especial Twitter.

Esta falta de informaciones oficiales tanto por Germanwings como por Lufthansa en los primeros momentos (ya que solo se manifestaron por sus cuentas de Twitter) cedió el protagonismo a otras fuentes de información, perdiendo así tanto matriz como filial la oportunidad de convertirse en los “dueños” del mensaje, además el dato no contrastado del número de víctimas lo único que hizo fue aumentar el desconcierto general. La Unión Internacional de Pilotos emitió un comunicado pidiendo la no especulación sobre el accidente. Airbus, compañía fabricante del avión estrellado emitió un comunicado explicando el estado de fabricación, evitando así cualquier rumor que pudiera salpicar su imagen negativamente. En el territorio español Enaire, gestor público del espacio aéreo, también informó sobre la tragedia, al igual que las fuentes oficiales del Estado, el cual también convocó un comité de crisis para hacer frente a la situación.

Al ser un número considerable de víctimas de origen español, Germanwings, a pesar de ser una compañía alemana, se preocupó de que la gran mayoría de tweets donde facilitaban información estaban, la gran mayoría, en la lengua española, además utilizaron el perfil de Lufthansa latino para facilitar información también en castellano.



Tweet en lengua española en el perfil de Germanwings. Fuente: Prnoticias

Web

La web de Germanwings, pocas horas después de comunicar la tragedia creó una “página negra” desde donde se comenzó a informar de las novedades respecto al accidente, pero debido a la gran cantidad de peticiones, la web se quedó obsoleta y por lo tanto era imposible acceder a ella. Desde ese preciso momento Lufthansa instaló en su web también una “página negra” para no dejar desatendidos a los miles de medios y familiares de pasajeros que acudían en ese avión que demandaban información sobre el accidente.

Youtube

Esta plataforma de video fue utilizada para divulgar el comunicado que realizó el CEO de Lufthansa (el cual analizaremos en uno de los siguientes puntos) en el cual manifestaba la tristeza de la empresa ante lo ocurrido y expresaba su más sincero pésame, en nombre de la empresa, para las víctimas de la tragedia.

3.3 Descoordinación en la facilitación de información

Lufthansa por otro lado tardo en desarrollar la comunicación del accidente, dejando a su filial la Comunicación del accidente, que con sus propios medios actuase en los primeros momentos. Aunque la coordinación brilló por su ausencia en la comunicación realizada por Germanwings en los distintos países afectados por el accidente: Francia, España y Alemania. Otro caso de descoordinación en la comunicación se dio por medio de los teléfonos facilitados para contacto con los medios y afectados para facilitar información rápidamente, el problema se planteo cuando se activaron demasiados números en varias organizaciones diferentes (no siempre se encontraban coordinadas) y, se informó por muchos canales, lo que dio lugar a una descoordinación y la facilitación de números erróneos, según detectaron los equipos de Voluntarios Digitales en Emergencias.

3.4 Impacto financiero

Justo después de que se facilitaran las primeras noticias sobre el accidente de la aeronave de Germanwings, la cuota de precios tanto de Lufthansa como de Airbus sufrieron una caída significativa, sin embargo se establecieron dos horas después del accidente.

3.5 La figura de Carsten Spohr, el CEO de Lufthansa

En cuanto al CEO de Lufthansa, Carsten Spohr, como líder de la situación, ya que era el máximo representante y portavoz del grupo en esta situación, tuvo una actuación dentro del escenario de la crisis bastante pasiva, desde el minuto uno que comenzó la crisis se echó en falta un portavoz claro por parte de Lufthansa.

En su comparecencia, Spohr, utilizó una corbata negra heredada por su antecesor, lo que demuestra que la compañía cuenta con un protocolo de usos sociales. En el video, el CEO de Lufthansa transmite sus condolencias y las de la empresa a las víctimas del accidente de la aeronave de Germanwings. Este comunicado llegaba tarde a los

medios, justo cuando el presidente francés Hollande ya había expresado sus condolencias y su preocupación por el accidente.



Tweet del presidente francés Hollande, expresando sus condolencias a las familias de las víctimas. Fuente Google Imágenes



Carsten Spohr, CEO de Lufthansa, compareciendo para dar un comunicado oficial sobre el accidente. Fuente: Youtube

Hasta que no pasó un día después del accidente, no apareció este comunicado del CEO de Lufthansa a través de un video colgado en la plataforma Youtube, y también mediante una rueda de prensa, la matriz dio la cara a través de Spohr ya que este durante la duración de la misma mostró sus más sinceras condolencias a las familias de las víctimas del accidente de la aeronave de Germanwings en los Alpes franceses.

Spohr supuso un giro radical en la estrategia de comunicación. En uno de los actos públicos que se hizo para homenajear a las víctimas, con localización en el lugar del accidente, Carsten Spohr realizó unas declaraciones a los medios con un mensaje de solidaridad para las familias, sin embargo se negó a comentar las informaciones que

alegaban que el copiloto había sido el culpable del accidente. Esta negativa a facilitar información provocó una gran cantidad de críticas en televisiones, periódicos y redes sociales.

3.6 Otras acciones

Lufthansa tenía fijado la celebración de su 60 aniversario poco después del accidente, por ello decidió suspenderlo debido a las circunstancias y se centraron más en acudir y organizar homenajes a la víctimas y acudir a los mismos, como es el caso del organizado por los familiares de las víctimas en un pueblo francés cercano al lugar del accidente donde acudieron tanto el presidente de Lufthansa como el CEO, Carsten Spohr a expresar personalmente las condolencias a los familiares.

3.7 Rumores

En los primeros momentos de la crisis, Germanwings tuvo que enfrentarse a numerosos rumores: salieron a la luz fotos del lugar del accidente donde podía observar el avión estrellado que no eran verdaderas, se especuló con muchas teorías las causas del accidente e incluso LaProvence, llegó a afirmar en un artículo que habían encontrado supervivientes a la tragedia.

EXCLUSIF La Provence

Algunos medios franceses como **La Provence** informan de que podría haber un superviviente del accidente de la compañía Germanwings. Estos medios se hacen eco de las declaraciones del general de división de la Gendarmería francesa, David Gallier, ha señalado que los servicios de rescate han localizado "un cuerpo que se mueve".

El periódico **La Stampa** también cuenta que los agentes desplazados hacia el lugar del accidente de avión habrían visto un cuerpo moviéndose por lo que apuntan que podría haber un superviviente.

Esta información contrastaría con las declaraciones del **ministro de Interior francés** que detallaba que la violencia del accidente de avión deja poca esperanza a la opción de encontrar supervivientes, pero no descarta esta opción.

Rumor sobre superviviente de la tragedia en el portal LaProvence. Fuente: teinteresa.com

3.8 Post-crisis

Por último Germanwings tuvo que enfrentarse a una post-crisis llena de escándalos, por lo que finalmente, Lufthansa decidió cambiar el nombre de su filial a Eurowings para intentar evitar el mayor impacto negativo que tuvo el accidente, para que así los consumidores dejaran de atribuir valores negativos como la inseguridad en su filial, para conseguir eso lo que finalmente decidieron fue cambiarle el nombre.

Otro hecho que marco esta post crisis fue la polémica de las indemnizaciones. Los familiares de las víctimas denunciaron a Lufthansa, ya que, finalmente iba a destinar menos dinero a las indemnizaciones de lo que aseguró inicialmente. Las víctimas, ante esta situación, llevaron el caso a EEUU, ya que, su legislación apoya más a las víctimas en estos casos.



*Logos de Germanwing, y de la nueva filial de Lufthansa
Eurowings. Fuente: Google Imágenes.*

Por último, en este año se ha celebrado el primer aniversario del accidente, un homenaje organizado por los familiares en Le Vernet, la localidad habitada más cercana al lugar del accidente, a este homenaje han sido convocados también el presidente de Germanwings, Thomas Winkelmann, y Carsten Spohr, máximo responsable de Lufthansa, la aerolínea matriz. Un acto que estuvo marcado por un emotivo minuto de silencio en donde se encontraban numerosos familiares de las víctimas.

El aniversario de la tragedia también quedó marcado por la denuncia de las familias en los juzgados de Estados Unidos a la escuela de Lufthansa en Arizona por continuar la formación de Andreas Lubitz a pesar de su historial médico. Además salieron a la luz múltiples testimonios donde los familiares de las víctimas demuestran su descontento con Lufthansa y explican como ha cambiado su vida después del accidente.



Testimonio del hermano de una de las víctimas del accidente. Fuente: Telecinco.es

4. Conclusiones

Durante más de 20 años de vida, Lufthansa y por tanto su filial Germanwings, han gozado de una reputación intachable en cuanto seguridad e iba por delante en relación con otras de otras compañías como puede ser Ryanair. Durante sus años de vida, (hasta el 24/3/2015) Lufthansa y su filial podían presumir de no haber sufrido ningún accidente y por lo tanto no tener ni una sola víctima.

Todo esto cambió el 24/3/2015 cuando un aeronave de Germanwings fue estrellada intencionadamente por el copiloto de la nave, por tanto la reputación de tanto matriz como filial quedaría marcada negativamente para siempre, ya que al ser un acto intencionado se podría acusar a la empresa de un caso de negligencia.

Tanto Germanwings como su filial Lufthansa realizaron una comunicación adecuada, ya que por la estructura que siguieron podemos decir que pusieron en marcha un Plan de Superación de Crisis y que los pasos que siguieron, algunos coinciden con los puntos que indica Calahorra que debe de tener este plan, señalados en el marco teórico:

- 1. Investigación y evaluación de impactos**
- 2. Planificación estratégica:**
- 3. Ejecución**
- 4. Evaluación y análisis de resultados**

Sus acciones también estuvieron marcadas por las 4 P:

- Actuaron correctamente: actuaron con cautela a la hora de facilitar información, establecieron un único portavoz y comunicaron y llevaron las acciones legales de manera adecuada. **(Precaución)**
- Se adoptaron medidas preventivas: como es el caso del tweet avisando que de momento no poseían información **(Prevención)**
- Definir y organizarlo todo **(Planificación)**

- Fueron consciente de cual era el momento de actuar (**Previsión**)

La información que ofrecieron era la fundamental, concisa y breve, para facilitar el entendimiento del receptor, por ello filial y matriz se valieron de la red social Twitter, donde solo hay 140 caracteres para informar y además obtuvieron un gran alcance a nivel de receptores ya que esta red social una de sus ventajas es esa, que puedes llegar a mucha gente, gracias a los retweets.

Cuando nos enfrentamos a una crisis es de vital importancia mantener al público informado y establecer un número de teléfono para que el público pueda tener contacto con el Gabinete de Crisis, el problema que experimentó Germanwings es que estas líneas quedaron colapsadas y fue tarea casi imposible contactar con dicho gabinete.

El tiempo es un factor clave en toda comunicación de crisis que se precie, el tiempo juega en nuestra contra por lo que nuestra información va a estar vinculada al tiempo necesariamente, estos datos que se facilitan deben de ser coherentes y estar contrastados. El tiempo le jugó una mala pasada a Germanwings, igual que tomó la decisión acertada de publicar un tweet donde especificó que no poseía información clara y cuando la tuvieran seguirían informando, hubo otra acción donde el tiempo jugó en su contra y fue a la hora de expresar sus condolencias, ya que el video publicado en Youtube cuyo protagonista fue Carsten Spohr, CEO de Lufthansa, y en el cual expresaba sus condolencias, fue publicado demasiado tarde ya que el presidente francés expresó sus condolencias a los afectados por el accidente muchas horas antes que la publicación de ese video.

El hecho de que el accidente fuera provocado por el copiloto, hizo cambiar totalmente la visión sobre la gestión de crisis que estaba llevando a cabo Germanwings. La matriz, Lufthansa sufrió una presión acentuada ya que tenían que satisfacer las necesidades de información de más de veinte países de origen de las víctimas mortales del accidente. Algunos expertos, como es el caso de James Healy Pratt, abogado y jefe de la sección de aviación de la firma británica especializada en pleitos *Stewarts Law*, determina que Lufthansa ha estado *"muy a la defensiva"* durante las dos semanas después del accidente.

Basándonos como ejemplo en el manual de crisis de otra compañía aérea como es Iberia (ver Anexo), podemos determinar:

En primer lugar uno de los primeros apartados que nos encontramos nos indica definir el accidente aéreo, qué respuesta hay que dar ante este y cual es el plan de respuesta

del mismo. Germanwings se que poseía todos estos pasos, porque se ve en la actuación que tiene en todo momento que está siguiendo un patrón de comportamiento que debe de estar facilitado por su Manual de Crisis, sin embargo al principal problema que se enfrentó la filial de Lufthansa fue que las causas del accidente, el impacto de la aeronave por parte del copiloto, no estaría registrado este tipo de accidente en su manual, ya que comprobamos en el de Iberia, tampoco encontramos este modalidad, si no que registra:

- Accidente catastrófico
- Accidente o incidente grave
- Interferencia ilícita

Podríamos valorar si el hecho de que uno de los comandantes estrelle la aeronave pueda estar recogida dentro del apartado de “accidente catastrófico”, pero diferentes medios se han hecho eco de lo inusual de este tipo de accidente, además por la forma de actuar, tanto filial como matriz, dejan claro que a pesar de estar actuando conforme a un patrón en ciertos casos se nota que ambas no incluían dentro de su Plan de Comunicación de Crisis este tipo de accidente.

Iberia incluye en su Manual de Crisis un apartado sobre la investigación del caso. En esta crisis está perfectamente claro que la mayoría de la investigación y la facilitación de información lo realizó la fiscalía francesa, ya que desde un primer momento el fiscal Robin fue el que esclareció las causas del accidente, mientras que el CEO de Lufthansa se negaba a contestar preguntas sobre la investigación, de hecho la comunicación tanto de Lufthansa como de su filial Germanwings se basó en dar sus sinceras condolencias y hablar de las indemnizaciones o acudir a actos oficiales en memorias de las víctimas, excepcionando una información que facilitó Lufthansa, aunque estuvo un tiempo negándola, y era que la empresa era consciente de los problemas mentales que sufría el copiloto, hecho que admitió debido a la presión tanto de los medios de comunicación como de la fiscalía francesa que estaban a cargo de la investigación.

Llama la atención que en esta crisis las legislaciones tienen un papel importante, el Manual de Crisis de Iberia recoge dos la española y la inglesa. Al no poseer el Manual de Crisis de Lufthansa o de Germanwings no sabemos que legislaciones recoge, pero debido a la información que tenemos de los hechos facilitadas por los medios de comunicación, sabemos que Lufthansa pretendía dar las indemnizaciones a los familiares de las víctimas en función de la legislación de cada lugar lo que ha hecho entrar en una gran polémica que es la protagonista de su post crisis, ya que el abogado

de algunas de las familias ha decidido llevar el caso a EEUU para que las indemnizaciones sean de un número más elevado.

El último apartado del manual de Iberia aborda el tema de “Nivel de respuesta” e incluye apartado según para cada tipo de accidente, en este caso volvemos a lo planteado inicialmente, según el nivel de respuesta que tuvo tanto Germanwings como Lufthansa nos hace llegar a la conclusión de que suponiendo que posean este apartado en su Manual de Crisis (cosa que suponemos ya que estamos estableciendo la comparación con un Manual de Crisis de otra compañía aérea) el tipo de accidente que ocurrió no estaría considerado por parte de filial y matriz, ya que en algunos casos la comunicación se veía forzada y sin saber como actuar, como es la situación de la rueda de prensa en el lugar cercano al accidente donde el CEO de Lufthansa se negó a responder las preguntas por parte de los medios de comunicación con un simple silencio y su retirada de la rueda de prensa.

Basándonos en el autor Francisco Calahorro, y para así confirmar nuestra hipótesis, en su apartado de cómo gestionar una crisis, propone cuatro pasos que pasaremos a analizar si Germanwings los siguió a la hora de gestionar su crisis provocada por el accidente de una de sus aeronaves.

1. **Reaccionar con rapidez:** Es un hecho que uno de los grandes fallos de Lufthansa y de Germanwings fue que el tiempo jugó en su contra y no supieron anticipar movimientos. Esto se vio reflejado en el comunicado por parte de Carsten Spohr, CEO de Lufthansa que vio la luz mucho después de que el presidente francés, Hollande, expresara sus condolencias.
2. **Informar:** Germanwings, admitió no tener suficiente información y rogaba paciencia, un acto de claridad que le benefició en su imagen pública, sin embargo en la rueda de prensa Spohr se negó a contestar a las preguntas de los medios de comunicación sobre el accidente. Este hecho rompe con la máxima de Calahorro de establecer una política informativa en el menor tiempo posible tanto con afectados, público interno o medios de comunicación.
3. **Criterios a respetar en la comunicación:** En este apartado Germanwings y Lufthansa llevaron a cabo idas y venidas, tan pronto demostraban credibilidad y transparencia como en el hecho de admitir que no poseían información suficiente, como no facilitaban información a los medios de comunicación o facilitan información falsa para al final acabar admitiendo la verdad, como fue el caso de la negación durante varios días de que no conocían el historial médico del copiloto para acabar admitiendo que sí, perdiendo así toda credibilidad con el público.
4. **Implementar un Plan de Superación:** Ni Germanwings ni Lufthansa llevaron a cabo notables acciones de comunicación. Podríamos considerar la suspensión

temporal de su celebración del 60 aniversario de la empresa en señal de respeto por las víctimas. De hecho cabe destacar la retirada de una campaña de publicidad de Germanwings en Londres por herir la sensibilidad del público por su eslogan.

En cuanto a la hipótesis marcada en el trabajo inicialmente, después de todo el análisis realizado podemos determinar que, tanto la matriz Lufthansa como su filial Germanwings actuó correctamente en comunicación y acciones legales, sin embargo falló a la hora de encarar la crisis en los primeros momentos de su aparición, y no se preocupó de cuidar la relación con los familiares de las víctimas, ya que en los escándalos que se dieron en la post crisis el tema protagonista era los inconvenientes en esta relación debido a los problemas con las indemnizaciones.

Bibliografía y Webgrafía

Calahorra, F. M. (2006). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: (crisis, emergencias y negociación)*. Retrieved from https://books.google.es/books/about/Gesti%C3%B3n_t%C3%A9cnica_y_de_la_comunicaci%C3%B3n.html?id=Eb1sAAAACAAJ&pgis=1

Calero, M. L. S. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Retrieved from https://books.google.es/books/about/La_informaci%C3%B3n_especializada_en_la_gest.html?id=ecMuAAAACAAJ&pgis=1

AVVV Agencia EFE. (19 marzo 2015). Los pilotos de Lufthansa mantienen su huelga y la extienden a mañana viernes. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/19/550a8253ca47415e5a8b456c.html> [Última consulta 23 enero 2016]

Sánchez, R. (20 marzo 2015). Los pilotos de Lufthansa continuarán con la huelga mañana. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/19/550a8253ca47415e5a8b456c.html> [Última consulta 23 enero 2016]

AVVV Agencia EFE. (24 marzo 2015). Vueling, mejor aerolínea de bajo coste de 2015. *La Vanguardia*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/19/550a8253ca47415e5a8b456c.html> [Última consulta 23 enero 2016]

Kerkmann, C y Scheppe, M. (24 marzo 2015). Unglück beschädigt Vertrauen in Lufthansa. *Handelsblatt*. Consultado de la URL <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/germanwings->

[absturz-unglueck-beschaedigt-vertrauen-in-lufthansa/11550932.html](http://www.elmundo.es/actualidad/2015/03/24/absturz-unglueck-beschaedigt-vertrauen-in-lufthansa/11550932.html) [Última consulta 23 enero 2016]

Cruz. M, Izarra. J y Del Campo. E. (24 marzo 2015). Rajoy y Artur Mas viajarán juntos a la zona del accidente. *El Mundo*. Consultado de la URL

<http://www.elmundo.es/espana/2015/03/24/55114e38ca474188748b4589.html>

[Última consulta 23 enero 2016]

Urrutia. C e Hita. E.(24 marzo 2015). Germanwings, nominada la mejor aerolínea de bajo coste en 2015. *El Mundo*. Consultado de la URL

<http://www.elmundo.es/economia/2015/03/24/55114c87268e3e37488b457a.html>

[Última consulta 23 enero 2016]

Viaña. D.(24 marzo 2015). Lufthansa cierra la sesión con una caída de punto y medio tras el accidente de su filial Germanwings. *El Mundo*. Consultado de la URL

<http://www.elmundo.es/economia/2015/03/24/55114cecca474188748b4583.html>

[Última consulta 23 enero 2016]

AVVV M.A (24 marzo 2015). GermanWings estaba nominada a mejor aerolínea low cost de 2015. *ABC*. Consultado de la URL

<http://www.abc.es/economia/20150324/abci-germanwings-estaba-nominada-mejor-201503241215.html> [Última consulta 23 enero 2016]

Domínguez Cebrián. B. (25 marzo 2015). Germanwings opera hoy con aviones y tripulaciones de otras compañías. *El País*. Consultado de la URL

http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/25/actualidad/1427280002_316512.html [Última consulta 23 enero 2016]

Sánchez. R. (25 marzo 2015). Germanwings sigue cancelando vuelos hoy. *El Mundo*. Consultado de la URL

<http://www.elmundo.es/economia/2015/03/25/55127729268e3e2f378b4571.html>

[Última consulta 23 enero 2016]

Ginte. E. (26 marzo 2015). So überprüft die Lufthansa die Psyche ihrer Piloten. *Die Welt*. Consultado de la URL

<http://www.welt.de/wirtschaft/article138811626/So-ueberprueft-die-Lufthansa-die-Psyche-ihrer-Piloten.html> [Última consulta 23 enero 2016]

AVVV El País. (26 marzo 2015). Preguntas y respuestas del siniestro del avión de Germanwings. *El País*. Consultado de la URL

http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/24/actualidad/1427219327_896798.html [Última consulta 23 enero 2016]

Fresneda. C. (27 marzo 2015). Germanwings: Prepárate para sorpresas. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/03/27/5515aa33268e3ea3688b4576.html> [Última consulta 23 enero 2016]

Viaña. D. (27 marzo 2015). Las revelaciones sobre el copiloto y la tregua del petróleo levantan el castigo a Lufthansa en Bolsa. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/27/551558d4ca4741784d8b4577.html> [Última consulta 23 enero 2016]

AVVV Europa Press. (31 marzo 2015). Lufthansa reserva 279 millones para indemnizar a familiares de víctimas del vuelo de Germanwings. *El Mundo*. Consultado de la URL [http://www.elmundo.es/economia/2015/03/31/551a6652ca474113198b457a.html?cid=MNOT23801&s_kw=lufthansa reserva 279 millones para indemnizar a familiares de victimas del vuelo de germanwings](http://www.elmundo.es/economia/2015/03/31/551a6652ca474113198b457a.html?cid=MNOT23801&s_kw=lufthansa%20reserva%20279%20millones%20para%20indemnizar%20a%20familiares%20de%20victimas%20del%20vuelo%20de%20germanwings) [Última consulta 31 enero 2016]

AVVV EFE. (31 marzo 2015). Lufthansa admite que Andreas Lubitz informó en 2009 de haber superado "un episodio grave de depresión". *Antena 3*. Consultado de la URL http://www.antena3.com/noticias/mundo/luftansa-admite-que-andreas-lubitz-informo-2009-haber-superado-episodio-grave-depresion_20150331571a6bd04beb287a2916bb7c.html [Última consulta 31 enero 2016]

AVVV Handelsblatt. (1 abril 2015). Fliegen wird immer sicherer. *Handelsblatt*. Consultado de la URL <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/trotz-terror-und-germanwings-absturz-fliegen-wird-immer-sicherer/12787938.html> [Última consulta 31 enero 2016]

Palomo. D. (1 abril 2015). Lufthansa cree que 'se necesitará tiempo' para saber lo que pasó en el accidente de Germanwings. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/01/551bbe9d268e3ed43e8b4570.html> [Última consulta 1 febrero 2016]

AVVV Antena3. (1 abril 2015). Lufthansa: "Lamentamos un accidente tan terrible porque nos centramos en la seguridad". *Antena 3*. Consultado de la URL http://www.antena3.com/noticias/mundo/lufthansa-lamentamos-accidente-tan-terrible-porque-nos-centramos-seguridad_20150401571e2c604beb287a2919f76c.html [Última consulta 1 febrero 2016]

Palomo. D. (5 abril 2015). Lufthansa no informó sobre el historial médico de Andreas Lubitz. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/05/55210de4268e3e4d388b4576.html> [Última consulta 1 febrero 2016]

Sánchez. R. (22 abril 2015). Lufthansa indemnizará a las víctimas según su nacionalidad. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/05/55210de4268e3e4d388b4576.html> [Última consulta 1 febrero 2016]

AVVV Newsdesk. (5 mayo 2015). Lufthansa verringert Verlust im Schreckensquartal. *Manager Magazin*. Consultado de la URL <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/lufthansa-verringert-verlust-im-schreckensquartal-a-1032070.html> [Última consulta 1 febrero 2016]

Jiménez. M. (15 mayo 2015). El crecimiento de Germanwings en España se frena tras el accidente. *El País*. Consultado de la URL http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431687332_703709.html [Última consulta 3 febrero 2016]

AVVV Handelsblatt. (5 junio 2015). Co-Pilot probte schon beim Hinflug den Absturz. *Handelsblatt*. Consultado de la URL <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/trotz-terror-und-germanwings-absturz-fliegen-wird-immer-sicherer/12787938.html> [Última consulta 3 febrero 2016]

Sánchez. R. (5 junio 2015). Las víctimas de Germanwings siguen sin ser enterradas. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/06/05/5571787b46163fa73f8b457e.html> [Última consulta 6 febrero 2016]

Sánchez. R. (1 julio 2015). Lufthansa indigna a las víctimas del accidente de Germanwings. *El Mundo*. Consultado de la URL <http://www.elmundo.es/internacional/2015/07/01/5593b895e2704e4d378b4573.html> [Última consulta 6 febrero 2016]

Müller. E. (22 julio 2015). Lufthansa rechaza las críticas de las familias de víctimas de Germanwings. *El País*. Consultado de la URL http://internacional.elpais.com/internacional/2015/07/22/actualidad/1437564145_933509.html [Última consulta 6 febrero 2016]

AVVV Agencia ABC. (22 julio 2015). Los familiares de las víctimas de Germanwings demandarán a Lufthansa. *ABC*. Consultado de la URL <http://www.abc.es/internacional/20150809/abci-germanwings-lufthansa-demanda-201508091902.html> [Última consulta 6 febrero 2016]

AVVV Informativos telecinco. (24 marzo 2016). Un año de la tragedia de Germanwings. *Informativos telecinco*. Consultado de la URL

http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/Familias-victimas-Germanwings-tragedia-homenaje_0_2151975311.html [Última consulta 6 febrero 2016]

Clark, N. (13 abril 2016). Families of Germanwings Crash Victims File Suit in U.S.. *The New York Times*. Consultado de la URL

http://www.nytimes.com/2016/04/14/world/europe/families-of-germanwings-crash-victimsfile-suit-in-us.html?_r=1 [Última consulta 6 febrero 2016]

5. Anexos

Anexo 1

Nombre	Medio	País	Fecha	Contenido	Link
El Mundo	Periódico Digital	España	19/03/2015	Huelga pilotos Germanwings edad de jubilación	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/19/550a8253ca47415e5a8b456c.html
El Mundo	Periódico Digital	España	20/03/2015	Huelga pilotos Germanwings edad de jubilación	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/20/550bfb4be2704eb55f8b457a.html
El Mundo	Periódico Digital	Alemania	24/03/2015	Accidente daña la confianza en Lufthansa	http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/germanwings-absturz-unglueck-beschaedigt-vertrauen-in-lufthansa/11550932.html
El Mundo	Periódico Digital	España	24/03/2015	Germanwings nominada a la mejor aerolínea bajo coste 2015	http://www.lavanguardia.com/viajes/20150324/54428404050/vueling-mejor-aerolinea-low-cost-2015.html
El Mundo	Periódico Digital	España	24/03/2015	Germanwings nominada a la mejor aerolínea bajo coste 2015	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/24/55114c87268e3e37488b457a.html
El Mundo	Periódico Digital	España	24/03/2015	Rajoy y Mas viajarán juntos al lugar del siniestro	http://www.elmundo.es/espana/2015/03/24/55114e38ca474188748b4589.html
El Mundo	Periódico Digital	España	24/03/2015	Lufthansa cierra la sesión con una caída de punto y medio tras el accidente de su filial Germanwings	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/24/55114cecca474188748b4583.html
El Mundo	Periódico Digital	España	24/03/2015	Germanwings nominada a la mejor aerolínea bajo coste 2015	http://www.abc.es/economia/20150324/abci-germanwings-estaba-nominada-mejor-201503241215.html

Nombre	Medio	País	Fecha	Contenido	Link
El País	Periódico Digital	España	25/03/2015	Germanwings opera hoy con aviones y tripulaciones de otras...	http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/25/actualidad/1427280002_316512.html
El Mundo	Periódico Digital	España	25/03/2015	Germanwings continua cancelando vuelos...	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/25/55127729268e3e2f378b4571.html
El Mundo	Periódico Digital	Alemania	26/03/2015	Exámenes a los que se someten los pilotos	http://www.welt.de/wirtschaft/article138811626/So-ueberprueft-die-Lufthansa-die-Psyche-ihrer-Piloten.html
El Mundo	Periódico Digital	España	26/03/2015	Preguntas y respuestas del siniestro del avión de Germanwings	http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/24/actualidad/1427219327_896798.html
El Mundo	Periódico Digital	España	27/03/2015	La compañía retira precipitadamente una campaña publicitaria	http://www.elmundo.es/internacional/2015/03/27/5515aa33268e3ea3688b4576.html
El Mundo	Periódico Digital	España	27/03/2015	Las revelaciones sobre el copiloto y la tregua del petróleo levantan el castigo a Lufthansa en Bolsa	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/27/551558d4ca4741784d8b4577.html
El Mundo	Periódico Digital	España	31/03/2015	Lufthansa reserva 279 millones para indemnizar familiares	http://www.elmundo.es/economia/2015/03/31/551a6652ca474113198b457a.html?cid=MNOT23801&skw=lufthansa reserva 279 millones para indemnizar a familiares de victimas del vuelo de germanwings

Nombre	Medio	País	Fecha	Contenido	Link
Antena 3	Web	España	31/03/2015	Lufthansa admite que Andreas Lubitz informó en 2009...	http://www.antena3.com/noticias/mundo/luftansa-admite-que-andreas-lubitz-informo-2009-haber-superado-episodio-grave-depresion_2015033100307.html
Handelsblatt	Periódico Digital	Alemania	01/04/2015	Volar cada vez es más seguro	http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/trotz-terror-und-germanwings-absturz-fliegen-wird-immer-sicherer/12787938.html
El Mundo	Periódico Digital	España	01/04/2015	Lufthansa cree que 'se necesitará tiempo' para saber lo que pasó...	http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/01/551bbe9d268e3ed43e8b4570.html
Antena 3	Web	España	01/04/2015	Lufthansa: "Lamentamos un accidente tan terrible porque nos centramos en la seguridad"	http://www.antena3.com/noticias/mundo/lufthansa-lamentamos-accidente-tan-terrible-porque-nos-centramos-seguridad_2015040100089.html
El Mundo	Periódico Digital	España	05/04/2015	Lufthansa no informó sobre el historial médico de Andreas Lubitz	http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/05/55210de4268e3e4d388b4576.html
El Mundo	Periódico Digital	España	22/04/2015	Lufthansa indemnizará a las víctimas según su nacionalidad	http://www.elmundo.es/internacional/2015/04/22/5537c324ca474199458b4574.html
Manager Magazin	Periódico Digital	Alemania	05/05/2015	Lufthansa ha completado su cuarto terror del inicio del año	http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/lufthansa-verringert-verlust-im-schreckensquartal-a-1032070.html

Nombre	Medio	País	Fecha	Contenido	Link
El País	Periódico Digital	España	15/05/2015	El crecimiento de Germanwings en España se frena tras el accidente	http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431687332_703709.html
Handelsblatt	Periódico Digital	Alemania	05/06/2015	El copiloto estuvo ensayando la forma del aterrizaje	http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/germanwings-bericht-copilot-probte-schon-beim-hinflug-den-absturz/11736632.html
El Mundo	Periódico Digital	España	05/06/2015	Las víctimas de Germanwings siguen sin ser enterradas (cierre Germanwings)	http://www.elmundo.es/internacional/2015/06/05/5571787b46163fa73f8b457e.html
El Mundo	Periódico Digital	España	01/07/2015	Lufthansa indigna a las víctimas del accidente de Germanwings	http://www.elmundo.es/internacional/2015/07/01/5593b895e2704e4d378b4573.html
El País	Periódico Digital	España	22/07/2015	Lufthansa rechaza las críticas de las familias...	http://internacional.elpais.com/internacional/2015/07/22/actualidad/1437564145_933509.html
ABC	Periódico Digital	España	09/08/2015	Los familiares de las víctimas de Germanwings demandarán a Lufthansa	http://www.abc.es/internacional/20150809/abci-germanwings-lufthansa-demanda-201508091902.html
Telecinco	Web	España	24/03/2016	Homenaje a las víctimas un año después	http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/Familias-victimas-Germanwings-tragedia-homenaje_0_2151975311.html
The New York Times	Periódico Digital	EEUU	13/04/2016	Los familiares de las víctimas llevan el caso del accidente a EEUU	http://www.nytimes.com/2016/04/14/world/europe/families-of-germanwings-crash-victimsfile-suit-in-us.html?_r=0

* Las fechas marcadas en rojo indican que fueron publicadas el día del accidente y durante la misma semana

Anexo 2

Manual de crisis de la aerolínea Iberia. Fuente Google Imágenes

IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 2
		22/07/96

0. GENERALIDADES

0.1. ÍNDICE

0. GENERALIDADES	2
0.1. ÍNDICE	2
0.2. LISTA DE DISTRIBUCIÓN	5
0.3. REGISTRO DE REVISIONES	6
0.4. GENERALIDADES	7
0.4.1. Accidente aéreo catastrófico	7
0.4.2. Respuesta ante un accidente aéreo catastrófico	7
0.4.3. "Plan de Repuesta ante un Accidente Aéreo"	8
1. POLÍTICA DE COMPAÑIA E INTRODUCCIÓN	9
1.1. POLÍTICA DE COMPAÑIA	9
1.2. INTRODUCCIÓN	9
2. ANEXO 13 DE OACI - INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES	11
2.1. DEFINICIONES	11
2.1.1. Accidente	11
2.1.2. Incidente	12
2.1.3. Incidente grave	12
2.1.4. Lesión grave	12
2.1.5. Lesión mortal	12
2.2. INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES	12
2.2.1. Obligación de investigar	12
2.2.2. Responsabilidad de instituir y realizar la investigación	13
2.2.3. Derecho a participar en la investigación	13
2.2.4. Derechos del Explotador	13
2.2.5. Organismo encargado de la Investigación Oficial	13
3. LEGISLACIONES NACIONALES	16
3.1. ESPAÑA	16
3.1.1. Gestión del accidente	16
3.1.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos	16
3.1.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos	16
3.2. REINO UNIDO	16
3.2.1. Gestión del accidente	16
3.2.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos	16
3.2.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos	16
4. NIVEL DE RESPUESTA ANTE UNA EMERGENCIA AÉREA	17
4.1. DEFINICIONES	17
4.1.1. Emergencia aérea	17
4.1.2. Accidente aéreo	17
4.2. NIVELES DE RESPUESTA	17
4.2.1. Nivel 1: Accidente Catastrófico	17
4.2.2. Nivel 2: Accidente o Incidente Grave	18
4.2.3. Nivel 3: Interferencia ilícita	18

4.2.4. Nivel 4: Accidente sufrido por otras compañías (Participada, Código Compartido, etc)	18
5. ACCIDENTE CATASTRÓFICO.....	19
5.1. DEFINICIÓN.....	19
5.2. NOTIFICACIÓN DE ACCIDENTES.....	19
5.2.1. Procedimiento de la Escala.....	19
5.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES.....	20
6. ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE.....	21
7. ACTOS ILÍCITOS.....	22
7.1. AMENAZA DE EXPLOSIVO A BORDO.....	22
7.1.1. Introducción.....	22
7.1.2. Recepción del aviso.....	22
7.1.3. Niveles de alerta.....	23
7.2. APODERAMIENTO ILÍCITO DE AERONAVE.....	23
7.2.1. Introducción.....	23
7.2.2. Recepción del aviso.....	23
7.2.3. Respuesta de las Autoridades del Aeropuerto.....	24
8. ACCIDENTES OTRAS COMPAÑÍAS (PARTICIPADAS, CÓDIGO COMPARTIDO, ETC.).....	25
9. CENTRO DE CONTROL DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS.....	26
9.1. GENERALIDADES.....	26
9.2. DOTACIÓN.....	26
9.2.1. Comunicaciones.....	26
9.2.2. Material informático.....	26
9.2.3. Material de Oficina.....	26
9.2.4. Varios.....	26
9.3. SITUACIÓN.....	26
10. COMITÉ DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS.....	27
10.1. DEFINICIÓN.....	27
10.2. COMPOSICIÓN.....	27
10.2.1. Áreas funcionales.....	27
10.3. FUNCIONES PRINCIPALES.....	27
10.3.1. Presidente del "Comité de Emergencia".....	27
10.3.2. Coordinador Central.....	28
10.3.3. Coordinador de Relaciones Públicas.....	28
10.3.4. Coordinador de Familiares.....	28
10.3.5. Coordinador de Gestión de Riesgos.....	28
10.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL COMITÉ.....	28
10.4.1. Presidente.....	28
10.4.2. Vocales.....	29
11. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
11.1. DEFINICIÓN.....	30
11.2. COMPOSICIÓN.....	30
11.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	30
11.3.1. Jefe Equipo de Investigación.....	30
11.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
11.4.1. Jefe de Equipo.....	31
11.4.2. Coordinadores.....	31

IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 4
		22/07/96

12. EQUIPO AUXILIAR (COORDINADORES BIENESTAR SOCIAL)	32
12.1. DEFINICIÓN	32
12.2. COMPOSICIÓN	32
12.2.1. Tripulación	32
12.2.2. Pasajeros	32
12.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	32
13. CENTRO LOCAL DE INFORMACIÓN Y CENTROS LOCALES DE ATENCIÓN AL PASAJERO	33
14. PROCEDIMIENTOS PARA RECLAMACIONES	34
15. RELACIONES PÚBLICAS Y ACTUACIONES ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	35
16. CUIDADOS Y TRATAMIENTOS POST-TRAUMA	36
17. RESPONSABILIDADES ÁREAS FUNCIONALES	37
17.1. AEROPUERTOS	37
17.2. ASESORÍA JURÍDICA	37
17.3. FINANCIERA	37
17.4. GABINETE DE PRENSA	37
17.5. MATERIAL	37
17.6. OFICINA DE SEGURIDAD	38
17.7. OPERACIONES	38
17.8. SERVICIO MÉDICO	39
17.9. SISTEMAS	39
18. FICHAS DE ACTUACIÓN: JEFATURA DE DÍA	42
18.1. DETERMINAR NIVEL DE RESPUESTA APLICABLE	42
18.2. ACCIONES NIVEL 1- ACCIDENTE CATASTRÓFICO -	43
18.3. ACCIONES NIVEL 2 - ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE -	44
18.4. ACCIONES NIVEL 3 - ACTOS ILÍCITOS -	45
18.4.1. Amenaza explosivo a bordo	45
18.4.2. Alerta Roja	46
18.4.3. Alerta Ámbar	47
18.5. ANEXO I: LISTADO CONTACTOS	48
18.5.1. Miembros del Comité de Emergencias Acroestáticas	48
18.5.2. Miembros Equipo de Investigación	49
18.5.3. DO/Seguridad de Vuelo	50
18.5.4. Autoridades	51
18.5.5. Embajadas y Consulados	52
18.6. ANEXO 2: ACCIONES INICIALES ÁREA OPERACIONES	53
18.7. ANEXO 3: ACCIONES INICIALES ÁREA MATERIAL	54
18.8. ANEXO 4: ACCIONES INICIALES ÁREA COMERCIAL	55
19. FORMATOS Y MODELOS IMPRESOS	56
19.1. REGISTRO CRONOLÓGICO DE ACCIDENTE	56
19.2. COMUNICADO INICIAL DE PRENSA	56
19.2.1. Español	56
19.2.2. Inglés	56
19.3. CARTAS Y TELEGRAMAS DE CONDOLENCIA	56

Anexo 3

Informe oficial del BEA sobre las causas del accidente. Fuente, El BEA

Publicado : Mayo 2015

**Accidente ocurrido el 24 de Marzo de 2015 en
Prads-Haute-Bléone**
(Alpes-de-Haute-Provence, Francia)
a la aeronave Airbus A320-211
matrícula **D-AIPX**
operada por **Germanwings**

Esta traducción al español del informe preliminar sobre la investigación de seguridad es cortesía del BEA. Es tan precisa como pueda serlo la traducción, el trabajo de referencia es el texto original en francés.

BEA

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Bureau d'Enquêtes et d'Analyses
pour la sécurité de l'aviation civile

Preámbulo

El BEA es la Autoridad de Investigación de Seguridad de la Aviación Civil Francesa. Sus investigaciones están dirigidas con el único objetivo de mejorar la seguridad operacional de la aviación y no tienen la intención de determinar culpabilidades o responsabilidades.

Las investigaciones del BEA son independientes, separadas y dirigidas sin perjuicio de ninguna actuación judicial o administrativa que pueda ser emprendida para determinar culpa o responsabilidad.

Este documento es un Informe Preliminar y ha sido elaborado sobre la base de la información inicial recopilada en el curso de la investigación, sin ningún análisis. Algunos de los puntos tratados pueden modificarse con el tiempo. Nada en la presentación de este documento o en alguno de los puntos tratados en él deberían ser interpretados como una indicación de las conclusiones de la investigación.

PREÁMBULO ESPECIAL PARA LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Esta traducción al español del informe preliminar sobre la investigación de seguridad es cortesía del BEA. Es tan precisa como pueda serlo la traducción, el trabajo de referencia es el texto original en francés.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

GLOSARIO	4
ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1 – INFORMACIÓN SOBRE LOS HECHOS.....	7
1.1 Reseña del vuelo.....	7
1.2 Lesiones a personas	10
1.3 Daños sufridos por la aeronave.....	11
1.4 Información sobre el personal.....	11
1.4.1 Comandante.....	11
1.4.2 Copiloto.....	12
1.5 Información sobre la aeronave.....	13
1.5.1 Estructura	13
1.5.2 Motores.....	14
1.5.3 Mantenimiento.....	14
1.5.4 Sistema de bloqueo de la puerta de cabina.....	15
1.5.5 Comunicaciones desde la cabina de pasajeros a la cabina de vuelo.....	18
1.5.6 Modo OPEN DESCENT	19
1.6 Información meteorológica.....	20
1.7 Comunicaciones	20
1.8 Registradores de vuelo.....	20
1.8.1 Tipo de equipo.....	20
1.8.2 Operaciones de apertura y descarga	21
1.8.3 Sincronización de los registradores	22
1.8.4 Vuelo anterior.....	22
1.8.5 Trabajo realizado en el Registrador de Acceso Rápido (QAR).....	23
1.9 Información sobre los restos de la aeronave y el impacto.....	24
1.10 Supervivencia.....	25
1.11 Información orgánica y de dirección.....	26
1.12 Información adicional	26
1.12.1 Testimonios	26
1.12.2 Eventos previos	26
1.12.3 Boletín de Información de Seguridad de EASA.....	28
2 – CONCLUSIONES INICIALES	29
3 – LA INVESTIGACIÓN DE SEGURIDAD EN CURSO	30

GLOSARIO

ACP	Panel de Control de Audio
ACARS	Sistema de comunicación, posicionamiento y notificación de la aeronave
AME	Médico examinador aeronáutico
ATC	Control de Tráfico Aéreo
BFU	Autoridad de Investigación de Seguridad Alemana (Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung)
CIAIAC	Autoridad de Investigación de Seguridad Española (Comisión de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación Civil)
CVR	Registrador de Voz en Cabina
DGAC	Dirección General de Aviación Civil Francesa (Direction Générale de l'Aviation Civil)
EASA	Agencia Europea de Seguridad Aérea
FCU	Unidad de Control de Vuelo
FDR	Registrador de datos de vuelo
GPWS	Sistema de Aviso de Proximidad al Terreno
ICAO	Organización de Aviación Civil Internacional
LBA	Autoridad de Aviación Civil Alemana (Luftfahrt-BundesAmt)
MEL	Lista de Equipo Mínimo
PF	Piloto a los mandos.
PFD	Presentador Principal de Vuelo
PM	Piloto de vigilancia
QAR	Registrador de Acceso Rápido
REV	Certificado médico emitido después de revisión del procedimiento

Descenso controlado con piloto automático, impacto con el terreno

Aeronave	Airbus A320-211 matrícula D-AIPX
Fecha y hora	24 de Marzo de 2015 a las 09:41 h ¹
Operador	Germanwings
Lugar	Prads-Haute-Bléone (04), Francia
Tipo de vuelo	Transporte Público
Personas a bordo	Comandante (PM); copiloto (PF); 4 tripulantes de cabina de pasajeros; 144 pasajeros
Daños y consecuencias	Tripulación y pasajeros fallecidos, aeronave destruida

¹ Todas las horas en este informe son UTC, salvo que se especifique lo contrario. Se debe añadir una hora para obtener la hora legal metropolitana en Francia en el día del accidente.

ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El 24 de marzo de 2015, a las 10 h 15, el centro de control en ruta de Marsella informó al BEA del accidente de un Airbus A320, matrícula D-AIPX que había ocurrido mientras sobrevolaba los Alpes franceses. De acuerdo con lo dispuesto en el reglamento europeo (UE) nº 996/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de octubre 2010 sobre investigación y la prevención de accidentes e incidentes en la aviación civil, el BEA inició inmediatamente una Investigación de Seguridad.

Un equipo de siete investigadores del BEA se desplazó hasta el lugar del accidente en la tarde del 24 de marzo. En coordinación con las autoridades encargadas de la investigación judicial, y con transporte en helicóptero proporcionado por la Gendarmería, los investigadores de seguridad fueron capaces de acceder al sitio al día siguiente.

El CVR fue encontrado en la tarde del 24 de marzo 2015 y trasladado al día siguiente al BEA para la lectura. Tras la lectura de los datos, al BEA le pareció que un acto de interferencia ilícita estaba probablemente involucrado en el accidente. El Reglamento Europeo (UE) nº 996/2010 y el Acuerdo Avanzado, en relación con las Investigaciones de Seguridad, entre el ministro francés de justicia y el BEA de 16 de Septiembre de 2014, especifican que, en tal situación, los elementos relevantes recopilados durante la Investigación de Seguridad deben ser comunicados inmediatamente a las autoridades judiciales, y el BEA puede decidir continuar la Investigación de Seguridad, lo cual hizo.

El BEA integró en la Investigación de Seguridad a los siguientes participantes, los cuales designaron Representantes Acreditados:

- La BFU (Alemania), por estar la aeronave registrada en Alemania y ser operada por una compañía aérea alemana. Esto hizo posible obtener asistencia de expertos técnicos de Germanwings.
- La CIAIAC (Spain). Esto hizo posible obtener información relacionada con la parada de la aeronave en Barcelona y datos de los servicios de ATC españoles.

El BEA también integró en la investigación expertos técnicos de la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA), la DGAC, Snecma (en nombre de CFM) y Airbus.

La Investigación de Seguridad está organizada en tres grupos de trabajo en las siguientes áreas: aeronave, sistemas de aeronave y operaciones. Los Representantes Acreditados y los expertos técnicos se dividieron entre los tres grupos.

En el momento de la publicación de este informe, Australia, Israel y Japón designaron expertos para seguir la Investigación de Seguridad, de acuerdo con los estándares y prácticas recomendadas en el Anexo 13 de OACI, puesto que algunas de las víctimas procedían de esos países.

La Investigación de Seguridad del BEA, cuyo único objetivo es prevenir accidentes e incidentes, incluirá la recopilación y análisis de datos, una declaración con las conclusiones, incluyendo la determinación de las causas y/o factores contribuyentes y, si fuera apropiado, la emisión de Recomendaciones de Seguridad.

1 – INFORMACIÓN SOBRE LOS HECHOS

1.1 Reseña del vuelo

Nota: Los siguientes elementos están basados en los registradores de vuelo, así como en grabaciones de comunicaciones de radio. Los principales puntos en la historia del vuelo están referenciados por los números de la figura 1, página 10.

El martes 24 de Marzo de 2015, el Airbus A320-211 matrícula D-AIPX operado por Germanwings fue planificado para emprender el vuelo programado 4U9525 entre Barcelona (España) y Düsseldorf (Alemania), con el código identificativo de llamada GW118G. A bordo se encontraban seis miembros de la tripulación (2 miembros de la tripulación de vuelo y 4 tripulantes de cabina de pasajeros) y 144 pasajeros. La misma tripulación había realizado el vuelo de ida, despegando de Düsseldorf a las 6 h 01, y aterrizando en Barcelona a las 7 h 57.

El despegue desde Barcelona se produjo a las 9 h 00 desde la pista 07R. El copiloto actuaba como piloto al mando (PF).

A las 9 h 02 min 54, se conectó el piloto automático nº 2 en modo CLIMB y NAV; el mando automático de gases había sido conectado aproximadamente un minuto antes.

A las 9 h 12 min 15, durante el ascenso, sonó durante un segundo la señal acústica de solicitud de acceso a la cabina de mando. Se registraron ruidos similares a la apertura y posterior cierre de la puerta de la cabina de mando siguiendo a la presencia de un tripulante de cabina de pasajeros. Los tres miembros de la tripulación iniciaron entonces una conversación acerca de cómo había ido la escala en Barcelona.

A las 9 h 15 min 53, se registraron ruidos similares a la apertura y posterior cierre de la puerta de cabina de vuelo. El tripulante de cabina de pasajeros abandonó la cabina de vuelo.

A continuación, se entablaron algunas conversaciones entre el copiloto y el comandante acerca de la gestión del retraso que resultó de la salida con demora desde Barcelona.

A las 9 h 27 min 20, la aeronave se niveló a una altitud de crucero de 38.000 pies (FL380) (punto 1 de la figura 1). La tripulación de vuelo contactó entonces con el centro de control en ruta de Marsella en la frecuencia 133.330 MHz.

A las 9 h 29 min 40, la tripulación de vuelo fue transferida a la frecuencia 127.180 MHz del centro de control de Marsella.

A las 9 h 30 min 00 (punto 2), el comandante colacionó la autorización del controlador permitiéndole volar directo al punto IRMAR: "Direct IRMAR. Merci Germanwings one eight Golf". Esta fue la última comunicación entre la tripulación de vuelo y ATC.

A las 9 h 30 min 08, el comandante le dijo al copiloto que iba a abandonar la cabina de vuelo y le pidió que tomara el control de las comunicaciones de radio, a lo cual colacionó el copiloto.

A las 9 h 30 min 11, el rumbo comenzó a disminuir y aproximadamente un minuto después se estabilizó alrededor de 23°, lo cual era coherente con la ruta hacia el punto IRMAR.

A las 9 h 30 min 13, se registraron ruidos de movimientos del asiento del piloto.

A las 9 h 30 min 24 (punto 3), se registraron ruidos de apertura y, tres segundos después, de cierre de la puerta de cabina de vuelo. El comandante estaba entonces fuera de la cabina de vuelo.

A las 9 h 30 min 53 (punto 4), la altitud seleccionada en el FCU cambió en un segundo de 38.000 pies a 100² pies. Un segundo después, el piloto automático cambió a modo OPEN DES³ y el empuje automático de gases cambió al modo THR IDLE. La aeronave comenzó a descender y las rpm de ambos motores disminuyeron.

A las 9 h 31 min 37, se registraron ruidos de movimientos en el asiento del piloto.

A las 9 h 33 min 12 (punto 5), la gestión de velocidad cambió desde modo gestionado (managed) a modo seleccionado (selected)⁴. Un segundo después, la velocidad objetivo seleccionada alcanzó los 308 kt mientras que la velocidad de la aeronave era de 273 kt. La velocidad de la aeronave comenzó a aumentar junto con el régimen de descenso de la aeronave, que posteriormente varió entre 1.700 pies por minuto y 5.000 pies por minuto y, a continuación, estaba en promedio de alrededor de 3.500 pies por minuto.

A las 9 h 33 min 35, la velocidad seleccionada disminuyó hasta los 288 kt. Después, durante los siguientes 13 segundos, el valor de la velocidad objetivo cambió seis veces hasta que alcanzó los 302 kt.

A las 9 h 33 min 47 (punto 6), el controlador preguntó a la tripulación de vuelo a qué nivel de vuelo estaban autorizados. La aeronave estaba entonces a una altitud de 30.000 pies en descenso. No hubo respuesta del copiloto. Durante los siguientes 30 segundos, el controlador intentó comunicarse con la tripulación de vuelo de nuevo en dos ocasiones, sin ningún tipo de respuesta.

A las 9 h 34 min 23, la velocidad seleccionada aumentó hasta los 323 kt. La velocidad de la aeronave era entonces de 301 kt y comenzó a incrementarse hasta la nueva velocidad objetivo.

A las 9 h 34 min 41 (punto 7), se registró durante un segundo la señal acústica de solicitud de acceso a la cabina de mando.

A las 9 h 34 min 38, el controlador intentó de nuevo contactar con la tripulación de vuelo, sin ningún tipo de respuesta.

Desde las 9 h 34 min 47 hasta las 9 h 35 min 01, el centro de control de Marsella intentó contactar con la tripulación de vuelo en la frecuencia 133.330 MHz, sin ningún tipo de respuesta. La aeronave estaba entonces a una altitud de 25.100 pies, en descenso.

A las 9 h 35 min 03 (punto 8), la velocidad seleccionada se incrementó de nuevo hasta los 350 kt⁵.

Posteriormente, y hasta el final de la grabación:

² Este es el menor valor que es posible seleccionar en un A320.

³ Este modo está descrito en el párrafo 1.5.6.

⁴ Cuando se dice que la velocidad está "seleccionada", las velocidades objetivo son seleccionadas por la tripulación. Cuando se dice que la velocidad es "gestionada", es el sistema de gestión de vuelo (FMS) el que determina automáticamente las velocidades objetivo.

⁵ Este es el valor máximo que la tripulación puede seleccionar. Corresponde con la Máxima Velocidad Operativa (VMO).

- La velocidad seleccionada permaneció en 350 kt y la velocidad de la aeronave se estabilizó en torno a los 345 kt.
- El piloto automático y el mando automático de gases permanecieron conectados.
- En cuatro ocasiones se registró la señal de llamada de la cabina de pasajeros, conocida como llamada de cabina, a través del interfono, entre las 9 h 35 min 04 y las 9 h 39 min 27 durante aproximadamente tres segundos.
- Se registraron ruidos similares a los de una persona golpeando la puerta con los nudillos en seis ocasiones entre las 9 h 35 min 32 (punto 9) y las 9 h 39 min 02;
- Se escucharon voces apagadas en varias ocasiones entre las 9 h 37 min 11 y las 9 h 40 min 48, y a las 9 h 37 min 13 una voz amortiguada pedía que se abriera la puerta.
- Entre las 9 h 35 min 07 y las 9 h 37 min 54, el centro de control de Marsella intentó contactar con la tripulación de vuelo en tres ocasiones en la frecuencia 121.5 MHz, y en dos ocasiones, en la frecuencia 127.180 MHz, sin ningún tipo de respuesta.
- Entre las 9 h 38 min 38 (punto 10) y las 9 h 39 min 23, el Sistema de Defensa Aérea de Francia intentó contactar con la tripulación de vuelo en tres ocasiones en la frecuencia 121.5 MHz, sin ningún tipo de respuesta;
- En cinco ocasiones, se registraron ruidos similares a golpes violentos en la puerta de la cabina de vuelo entre las 9 h 39 min 30 (punto 11) y las 9 h 40 min 28;
- Se registraron señales de actuación, de pequeña amplitud, sobre la palanca de control del copiloto entre las 9 h 39 min 33 y las 9 h 40 min 07⁶;
- La tripulación de vuelo de otra aeronave intentó contactar con la tripulación del vuelo GW118G a las 9 h 39 min 54, sin ningún tipo de respuesta.

A las 9 h 40 min 41 (punto 12), se activó el aviso sonoro “Terrain, Terrain, Pull Up, Pull Up” del GPWS y permaneció activo hasta el final del vuelo.

A las 9 h 40 min 56, se registró el aviso de Master Caution, y posteriormente, a las 9 h 41 min 00 se activó el aviso de Master Warning, permaneciendo activo hasta el final del vuelo.

A las 9 h 41 min 06, la grabación del CVR se detuvo en el momento de la colisión con el terreno.

⁶ La máxima amplitud de esos movimientos permanecieron por debajo del umbral de desconexión del piloto automático, por lo cual, permaneció conectado. Por consiguiente, esas acciones no tuvieron efecto en la trayectoria de la aeronave.

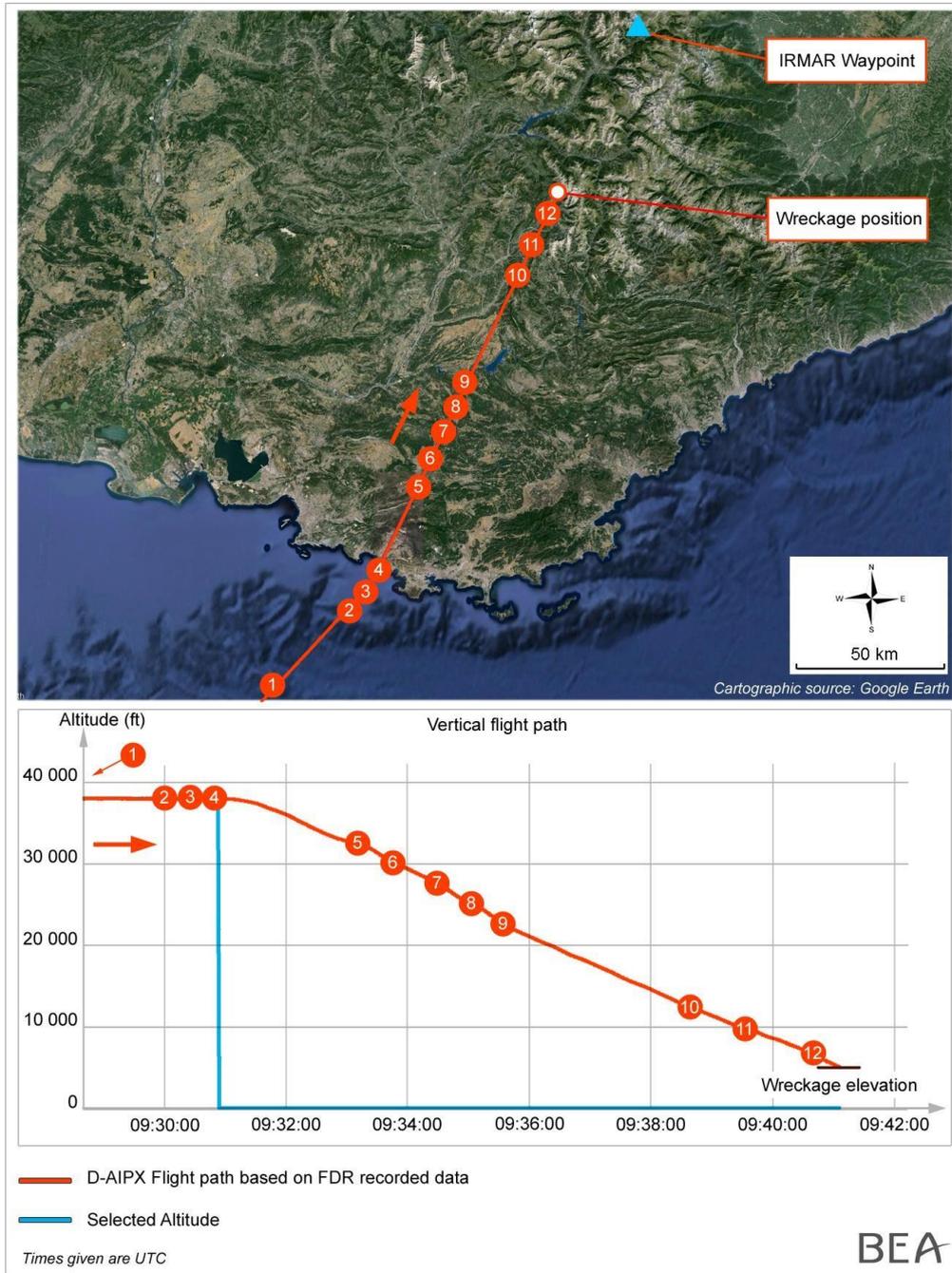


Figura 1. Trayectoria del vuelo del accidente

1.2 Lesiones a personas

	Lesiones		
	Mortales	Graves	Leves/Ninguna
Tripulación	6	-	-
Pasajeros	144	-	-
Otros	-	-	-

1.3 Daños sufridos por la aeronave.

La aeronave fue destruida.

1.4 Información sobre el personal

1.4.1 Comandante

Hombre de 34 años de edad y nacionalidad alemana.

- Licencia Piloto de Transporte de Línea Aérea ATPL(A) emitida el 28 de enero de 2014.
- Habilitación de tipo A320 revalidada el 9 de julio de 2014.
- Último reconocimiento médico de Clase 1 realizado el 31 de octubre de 2014 y con validez hasta el 12 de diciembre de 2015.
- Experiencia:
 - totales: 6,763 horas de vuelo.
 - en el tipo de aeronave: 3,811 horas de vuelo, de las cuales 259 como comandante.
 - en los 3 meses previos: 108 horas de vuelo
 - en el mes anterior: 18 horas de vuelo
 - en las últimas 24 horas: 7 horas de vuelo
- Formación de vuelo:
 - desde marzo de 2001 a junio de 2003 realizó su entrenamiento como piloto de transporte aéreo en la Escuela de Entrenamiento en Vuelo para Pilotos de Lufthansa en Bremen (Alemania) y en el Centro de Entrenamiento de la Aerolínea en Phoenix (Arizona, USA) ;
 - en marzo de 2005 obtuvo su habilitación de tipo A319/A320/A321;
 - desde junio de 2005 a enero de 2010 trabajó como copiloto de aeronave Airbus A320 para la aerolínea Condor Berlin;
 - en abril de 2010 obtuvo su habilitación para aeronave A340, consiguiendo la de aeronave A330 en febrero de 2011;
 - desde abril de 2010 a mayo de 2014 trabajó como copiloto en aeronave Airbus A330/A340 en Lufthansa ;
 - el 6 de mayo de 2014 entró a trabajar en Germanwings como comandante de A320.

Al entrar en Germanwings realizó el curso de conversión al operador como comandante desde mayo a septiembre de 2014. Durante este curso, y en sus verificaciones recurrentes, su nivel profesional fue calificado por sus instructores y examinadores como superior al estándar. Realizó su verificación en línea el 20 de septiembre de 2014.

La última verificación de competencia del operador (OPC) la llevó a cabo el 14 de enero de 2015.

Su programación indicaba que no había realizado ningún vuelo ente el 14 y el 22 de marzo de 2015. El 23 de marzo, día anterior al accidente, voló dos rotaciones desde Düsseldorf a Londres-Heathrow: despegó desde Düsseldorf a las 6 h 09 min para la primera rotación y aterrizó en el mismo aeropuerto a las 14 h 04 después de la segunda. El día del accidente realizó el vuelo desde Düsseldorf despegando a las 6 h 01 min hacia Barcelona donde aterrizó a las 7 h 57 min.

1.4.2 Copiloto

Hombre de 27 años de edad y nacionalidad alemana.

- Licencia de Piloto Privado PPL(A) emitida el 1 de marzo de 2011;
- Licencia de Piloto de Tripulación Múltiple MPL(A) emitida el 11 de febrero de 2014;
- Habilitación de tipo A320 revalidada el 28 de octubre de 2014.
- Experiencia:
 - total: 919 horas de vuelo
 - en el tipo de aeronave: 540 horas de vuelo
 - en los 3 meses previos: 107 horas de vuelo
 - en el mes anterior: 30 horas de vuelo.
 - en las últimas 24 horas: 3 horas de vuelo.
- Formación de Vuelo:
 - entre enero y abril de 2008 llevó a cabo la selección de acceso al curso de entrenamiento básico de pilotos en Lufthansa ;
 - el 1 de septiembre de 2008 comenzó su entrenamiento básico en la Escuela de Entrenamiento en Vuelo para Pilotos de Lufthansa en Bremen (Alemania) ;
 - el 5 de noviembre de 2008 tuvo que interrumpir su entrenamiento por razones médicas;
 - el 26 de agosto de 2009 retomó de nuevo su entrenamiento.
 - el 13 de octubre de 2010, aprobó el examen de teoría para Licencia de Piloto de Transporte de Línea Aérea;
 - desde el 8 de noviembre hasta el 2 de marzo de 2011 continuó su entrenamiento en el Centro de Entrenamiento de la Compañía en Phoenix (Arizona, USA)
 - desde el 15 de junio de 2011 al 31 de diciembre de 2013, estuvo contratado como auxiliar de vuelo por Lufthansa mientras continuaba su entrenamiento de piloto de transporte aéreo;
 - el 2 de septiembre de 2013 entró a trabajar en Germanwings ;
 - desde el 27 de septiembre al 23 de diciembre de 2013, obtuvo su habilitación de tipo en aeronaves A320 en Lufthansa en Munich (Alemania)
 - desde el 27 de enero de 2014 hasta el 21 de junio de 2014 realizó el curso de conversión al operador, incluyendo su entrenamiento supervisado en línea, en Germanwings ;
 - el 26 de junio de 2014 realizó su verificación de competencia y fue nombrado copiloto;
 - En octubre de 2014 realizó la verificación de competencia del operador.

Durante sus cursos de entrenamiento y recurrentes su nivel de competencia profesional fue evaluado como superior al estándar por sus instructores y examinadores.

El 9 de abril de 2008 obtuvo un certificado médico Clase 1 sin restricciones con validez hasta el 9 de abril de 2009, emitido por el centro de medicina aeronáutica de Lufthansa.

El 9 de abril de 2009 su certificado médico clase 1 medical no fue revalidado por el centro de medicina aeronáutica de Lufthansa debido a una depresión y a que tomaba medicación para tratarla.

El 14 de julio de 2009 su solicitud de renovación de certificado médico Clase 1 fue rechazada por el centro de medicina aeronáutica de Lufthansa. Éste centro informó a la LBA de este hecho.

El 28 de julio de 2009 obtuvo un Nuevo certificado médico Clase 1 válido hasta el 9 de abril de 2010 visado con la advertencia "Adviértanse las condiciones / restricciones especiales

del permiso FRA 091/09 - REV-“. En su licencia de piloto se incluyó la limitación « ***SIC**incl. PPL*** » que significa « Exámenes médicos específicos regulares – contactar con la autoridad emisora de la licencia». Esta limitación requiere que el examinador de medicina aeronáutica (AME) contacte con la autoridad emisora de la licencia antes de proceder una evaluación médica relacionada con cualquier extensión o renovación del certificado médico. El objeto es que el examinador sea informado de la historia médica antes de proceder con la evaluación.

Desde julio de 2009 obtuvo cada año un certificado médico Clase 1 válido por un año visado con la nota “Adviértanse las condiciones / restricciones especiales del permiso FRA 091/09 - REV-“.

El último certificado médico Clase 1 valido fue emitido el 28 de julio de 2014 con validez hasta el 14 de Agosto de 2015.

Su programación mostró que no había realizado ningún vuelo entre el 13 y el 22 de marzo de 2015. El 23 de marzo de 2015, día anterior al accidente, había estado de piloto en reserva desde las 03 h 00 min e hizo un vuelo ferry desde Düsseldorf a Berlin-Tegel entre las 04 h 57 min y las 05 h 56 min. Posteriormente, a las 08h 20 min, volvió a Düsseldorf como pasajero.

El día del accidente realizó el vuelo desde Düsseldorf despegando a las 6 h 01 min hacia Barcelona donde aterrizó a las 7 h 57 min.

1.5 Información sobre la aeronave

1.5.1 Estructura

Fabricante	Airbus
Tipo	A320-211
Número de serie	147
Matrícula	D-AIPX
Entrada en servicio	05/02/1991
Certificado de Aeronavegabilidad	Nº16332 de 13/01/2014 emitido por la LBA
Certificado de Aeronavegabilidad Continuada	T512ARC4034/2014 de 23/03/2015 válido hasta el 11/03/2016
Utilización desde overhaul (revisión de 72 h el 23/03/2015)	6 horas y 3 ciclos
Utilización a 24/03/2015	58313 horas y 46748 ciclos.

1.5.2 Motores

Fabricante: CFM
Tipo: CFM56-5A1

	Motor nº1	Motor nº2
Número de serie	731923	731482
Fecha de instalación	30/06/2012	12/04/2011
Utilización	42466 horas y 31836 ciclos	50720 horas y 41961 ciclos
Utilización desde overhaul anterior	6031 horas y 4528 ciclos desde 02/04/2012	9258 horas y 6963 ciclos desde 05/04/2011

1.5.3 Mantenimiento

La aeronave voló bajo bandera de Lufthansa desde su entrada en servicio hasta enero de 2014 cuando fue incorporada a la flota de Germanwings.

La aeronave era mantenida por Germanwings y Lufthansa Technik de acuerdo con el manual de mantenimiento de Germanwings aprobado por el LBA. Las revisiones de mantenimiento estaban al día.

El último mantenimiento en línea realizado a la aeronave tuvo lugar el 23 de marzo de 2015 en el aeropuerto de Düsseldorf. Dicha operación incluía una revisión de los niveles de aceite y una inspección visual de las ruedas y el tren de aterrizaje.

Durante el vuelo del suceso, algunos equipos de la aeronave no estaban en plena operatividad. No obstante lo anterior, la aeronave podía volar con algunos defectos diferidos aceptables:

- La luz de "Cabin ready" faltaba desde el 6 de marzo de 2015, de acuerdo con la lista de equipo mínimo (MEL).
- La iluminación del logo en el lado derecho de la aeronave no funcionaba desde el 18/03/2015, de acuerdo con la MEL.
- Se había encontrado holgura al nivel de los pasadores de la compuerta izquierda de la pata de morro desde el 23/03/2015.
- Sistema ignición B del motor derecho no funciona para la puesta en marcha desde 24 de marzo de 2015, de acuerdo con la MEL.

El 24 de marzo de 2015, durante la escala en Barcelona antes del vuelo del accidente, el comandante contactó al servicio de mantenimiento de Lufthansa en Colonia acerca de un problema relacionado con la dispensa de agua en los servicios delanteros⁷. En conversación telefónica fue recomendado a reasentar los fusibles del sistema localizados en la parte trasera. Como el pasaje no había acabado de desembarcar el comandante respondió que realizaría esta acción en cuanto le fuera posible y que les contactaría de nuevo en caso de que el problema persistiese. No se registró ninguna otra llamada.

Para Abril de 2015 estaba planificada una revisión programada de mantenimiento tipo D.

⁷ Durante el vuelo entre Dusseldorf y Barcelona la tripulación había avisado de la avería a mantenimiento mediante un mensaje ACARS.

1.5.4 Sistema de bloqueo de la puerta de cabina

Nota: La siguiente descripción es aplicable a la aeronave D-AIPX y está basada en información suministrada por Airbus y Germanwings a fecha de publicación de este informe.

La cabina de vuelo está separada de la de pasaje mediante una puerta. El núcleo de la misma consiste de una estructura compuesta tipo “sándwich” hecha de láminas “prepeg” que cubren un núcleo de panel de abeja. La lámina “prepeg” exterior está diseñada a prueba de balas. En la parte inferior dispone de una compuerta de escape que solo puede ser utilizada desde la cabina de vuelo. Se usaría en caso de emergencia si la puerta quedase atascada. A diferencia de la puerta de acceso a cabina, que abre en dirección interior a la misma, la compuerta de escape solo se puede abrir hacia la dirección opuesta.

Se utilizan tres cierres eléctricos para bloquear la puerta en cuanto esta se cierra. Un sistema de manivela rotatoria se utiliza para desbloquear manualmente la puerta desde cabina de vuelo.

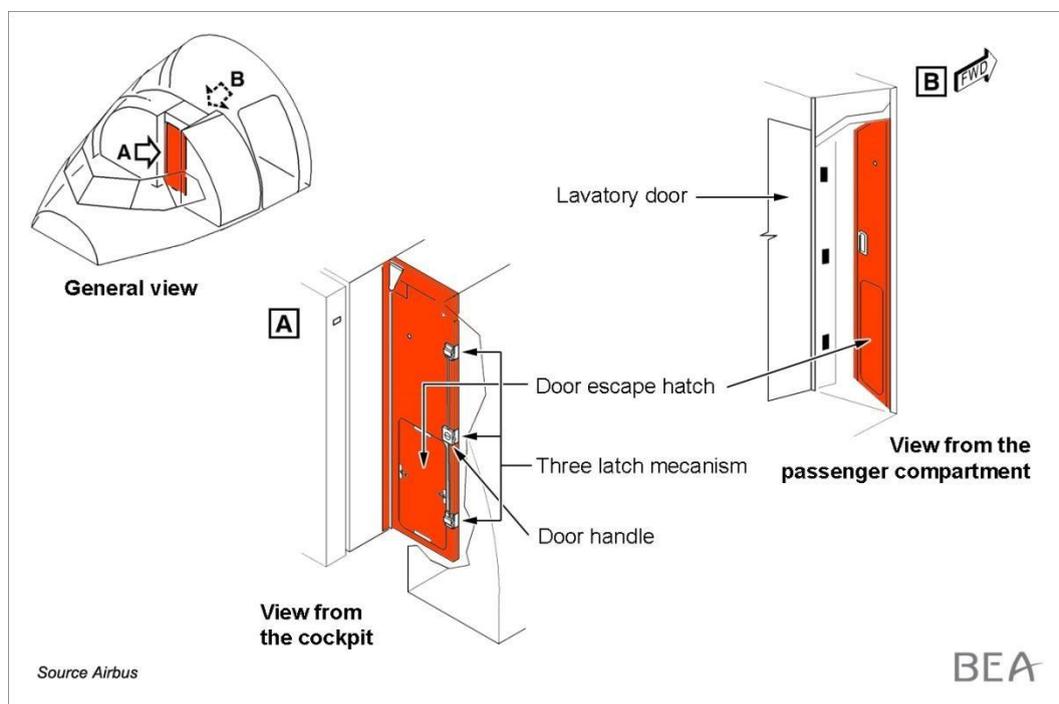


Figura 2. Puerta de acceso a la cabina de pilotos

El Sistema de bloqueo de la puerta de cabina (CDLS) se usa para controlar el bloqueo y desbloqueo de la puerta eléctricamente.

Sus componentes principales son:

- Un teclado con 12 claves (números del 0 al 9, "*" y "#") localizados en la pared lateral de la pantalla de control del compartimento de pasaje utilizado por la tripulación auxiliar (Panel de Asistencia Delantero – FAP) situada en el mismo compartimento de pasaje. El teclado también tiene dos luces LED (verde y roja).
- Un interruptor de tres posiciones localizado en el pedestal central de la cabina de vuelo (ver figuras 3 y 5). Un muelle de retorno mantiene el interruptor en la posición NORM. Se necesita una acción manual para seleccionar las posiciones UNLOCK o LOCK. Asimismo hay un indicador próximo al interruptor que reza las indicaciones OPEN y FAULT.

- Dispone de una unidad de control (CKPT DOOR CONT) localizada en el panel superior de la cabina de vuelo. En ella están instalados dos sensores de presión para medir la presión de cabina de vuelo y vigilar cualquier cambio repentino de la misma. También dispone de luces LED que se iluminarán para indicar un mal funcionamiento del sistema relacionado con cualquiera de los tres cierres o con el computador del sistema.
- Un timbre, localizado en el panel superior de la cabina de vuelo, que emite una señal acústica.

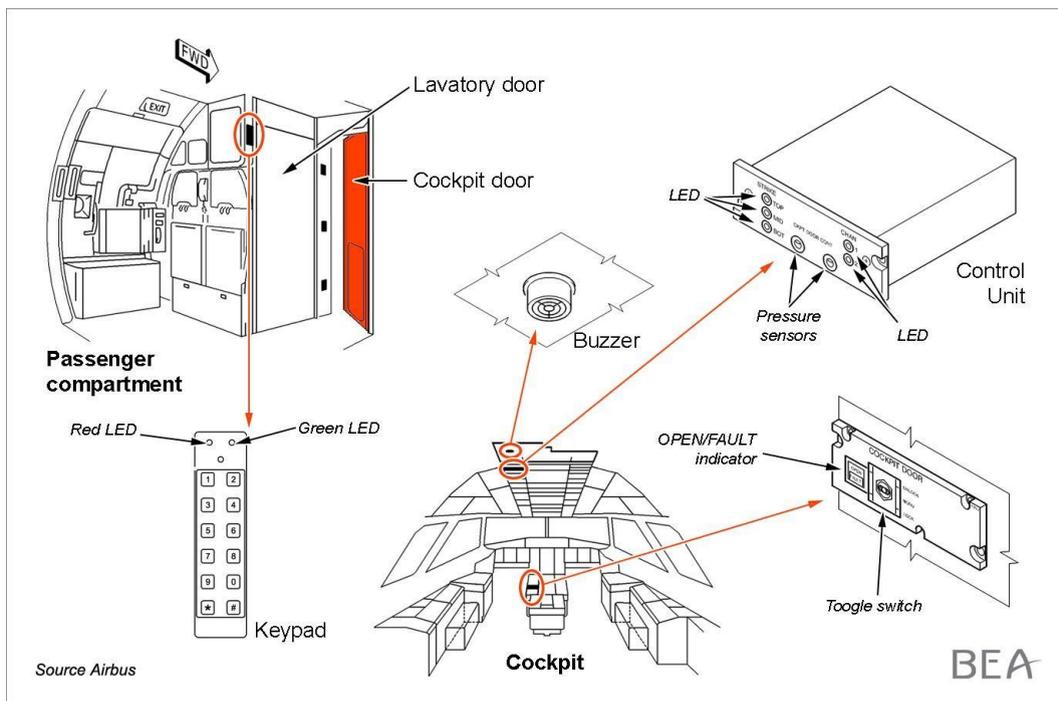


Figura 3. Sistema de bloqueo de la puerta de la cabina de pilotos

En cabina de vuelo la tripulación dispone de dos pantallas táctiles localizadas delante de las palancas de mando. Estas pantallas presentan las imágenes de video grabadas por tres cámaras⁸ en:

- la puerta de acceso a la cabina,
- la puerta principal delantera izquierda,
- la puerta principal delantera derecha.

⁸ Cada tripulante puede seleccionar las imágenes grabadas en cualquier cámara que quiere observar en su pantalla.

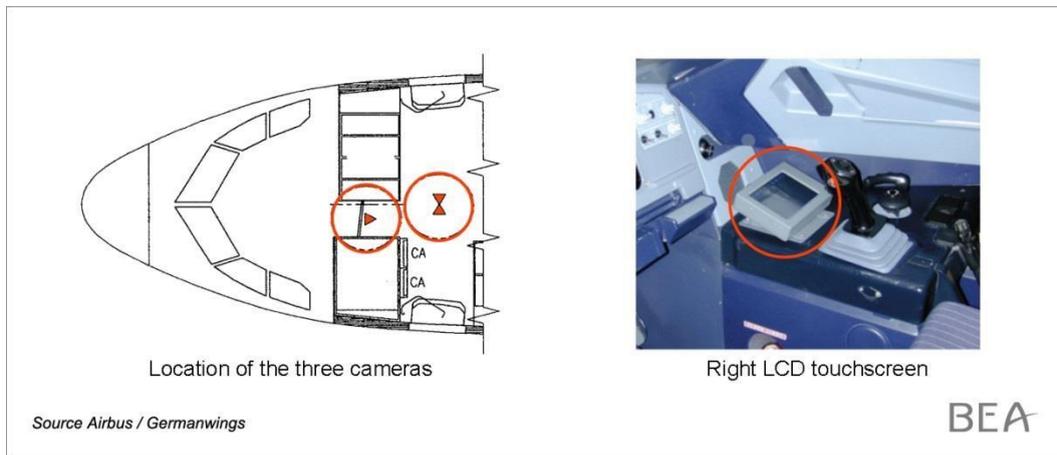


Figura 4. Monitor y cámaras de vigilancia

Los parámetros del sistema de bloqueo de la puerta de cabina pueden ser fijados por cada aerolínea y para cada aeronave.

Para solicitar acceso a la cabina de vuelo desde el compartimento de pasaje se debe introducir en el teclado el código de acceso normal compuesto por un dígito seguido de "#". En cabina de vuelo sonará una señal acústica, de un segundo de duración, generada por el timbre avisando a la tripulación de que alguien desea entrar. Los pilotos entonces pueden consultar su monitor de vigilancia.

La tripulación de vuelo actuará un interruptor de tres posiciones:



Figura 5. Interruptor de control de la puerta

- Si seleccionan y mantienen el interruptor en la posición UNLOCK la puerta se desbloquea y la señal acústica se silencia. La luz LED de color verde se ilumina de forma continua en el teclado para indicar que la puerta ha sido desbloqueada. Se puede, entonces, empujar la puerta para abrirla. Se utiliza un imán, situado en la cabina de vuelo, para mantenerla abierta.

- Si la tripulación de vuelo selecciona la posición LOCK la puerta permanecerá bloqueada y silenciará la señal acústica. La luz LED de color rojo permanecerá encendida de forma continua en el teclado de acceso para indicar que se ha denegado el acceso voluntariamente. Cualquier actuación sobre el teclado queda inutilizada durante 5 minutos (hasta que se apague la luz LED roja)⁹. En cualquier momento la tripulación de vuelo, desde su cabina, puede cancelar esta secuencia de bloqueo actuando el interruptor a la posición UNLOCK. Entonces la puerta se desbloquea inmediatamente.
- Si no hubiera ninguna actuación en el interruptor de acceso la puerta permanece cerrada y ninguna luz LED se enciende en el teclado. La señal acústica se silencia entonces después de un segundo.

En caso de emergencia (por ejemplo que se sospeche una posible incapacitación de la tripulación) se puede introducir un código de tres dígitos seguidos de “#” en el teclado digital. En este caso la señal acústica suena de forma continua en cabina de vuelo durante 15 segundos y la luz LED verde se enciende en el teclado de forma intermitente.

Si la tripulación no responde durante esos 15 segundos la puerta queda desbloqueada durante los 5 segundos siguientes. La luz LED verde se ilumina de forma continua para indicar que la puerta esta desbloqueada y la señal acústica se detiene. Entonces solo se necesita empujar la puerta para abrirla. Después de que pasen estos 5 segundos la puerta se bloquea de nuevo.

Si la tripulación de vuelo actúa sobre el interruptor durante esos 15 segundos la señal acústica se silencia y el sistema reacciona según la posición seleccionada (UNLOCK/LOCK).

Nota 1: La actuación sobre el interruptor no necesariamente tiene que seguir a una solicitud de acceso a la cabina. En cualquier momento la tripulación puede seleccionar la posición LOCK o UNLOCK. Si selecciona la posición LOCK se anula y re asienta cualquier selección previa.

Nota 2: En el caso de un fallo de energía eléctrica en este Sistema la puerta de acceso queda desbloqueada pero permanece cerrada.

Cuando la puerta se abre la luz indicadora en cabina de vuelo OPEN se ilumina de forma continua. Si se actúa el procedimiento de emergencia (código de tres dígitos seguidos de “#”), la luz indicadora OPEN se ilumina de forma intermitente.

1.5.5 Comunicaciones desde la cabina de pasajeros a la cabina de vuelo

El intercomunicador está situado en el compartimento de pasajeros para permitir comunicarse durante el vuelo a los pilotos con los tripulantes de cabina de pasajeros. Cada miembro de la tripulación técnica puede seleccionar en el intercomunicador con quién desean contactar. Para ponerse en contacto con la cabina de vuelo, se debe seleccionar la tecla “CAPT”.

Cuando se selecciona la tecla “CAPT”:

- El ATT LED parpadea en los tres paneles de control audio (ACP) que hay en la cabina de vuelo.
- Una señal acústica, “llamada de la cabina de pasaje”, que dura tres segundos, suena en la cabina de pilotos (se inhibe durante las fases de despegue y aterrizaje).
- El mensaje “CAPTAIN” es mostrado en el monitor de la tripulación de cabina (AIP – Panel de indicación auxiliar) cuando se ha seleccionado la tecla “CAPT”.

⁹ Cualquier nueva selección de la posición LOCK vuelve a iniciar una ventana de desactivación de 5 minutos.

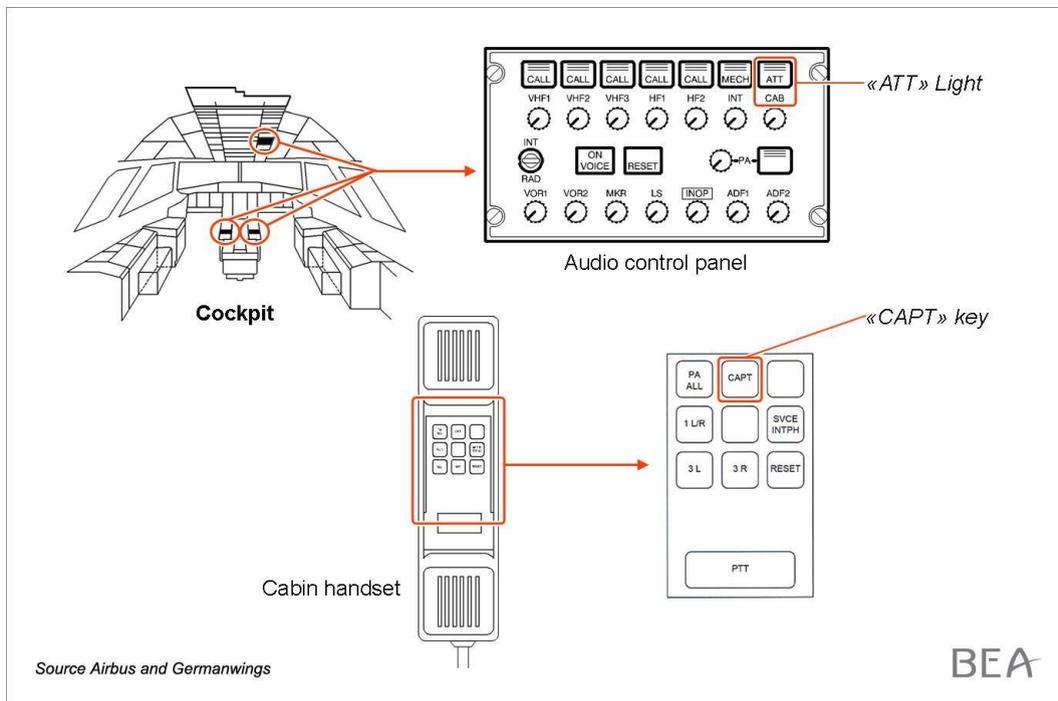


Figura 6. Intercomunicador y sistema de comunicación

1.5.6 Modo OPEN DESCENT

El piloto automático en el Airbus A320 está equipado con un modo de descenso llamado “OPEN DESCENT”. Este modo asegura el guiado del avión en el plano vertical. Cuando se activa, el piloto automático actúa sobre la actitud de la aeronave para alcanzar y mantener la velocidad objetivo mientras el empuje automático, si está activado, lo pone al ralentí.

La velocidad objetivo se denomina “managed” cuando es calculada automáticamente por el sistema de gestión de vuelo o “selected” cuando se ha seleccionado manualmente por la tripulación mediante el botón selector knob situado en el panel de control FCU (ver figura 7).

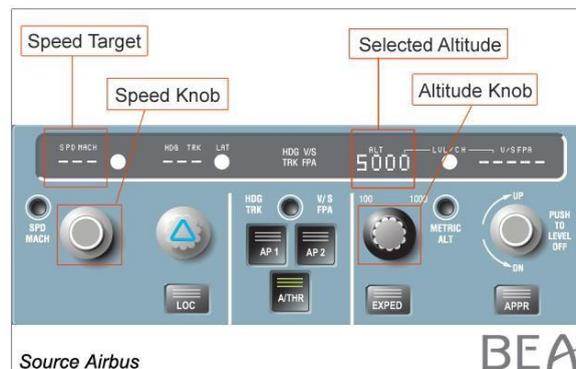


Figura 7. Panel de control FCU

Este modo puede ser activado por el piloto seleccionando una altitud por debajo de la altitud actual y tirando del selector knob. Durante el descenso, el modo de visualización en el panel de modo de vuelo (FMA) en las pantallas PFD era similar a lo representado en la siguiente ilustración:



Figura 8. FMA en modo OP DES

1.6 Información meteorológica

La información suministrada por Météo France muestra que en crucero, en el nivel de vuelo FL380, el avión estaba volando con el cielo despejado por encima de algunas nubes de tipo cirros dispersos localizados a unos 32.000 ft. El viento era del suroeste de unos 40 kt.

En el lugar del accidente, se observaron unas nubes de tipo altocúmulos por encima del terreno alto, que podría cubrir localmente los picos más altos en la cara orientada al sur. No había ningún fenómeno de convección y el viento sureste era débil. La visibilidad era superior a 10 km. El terreno estaba cubierto de nieve por encima de 2.000 m de altitud en las laderas orientadas al sur y por encima de 1.700 m en las laderas orientadas al norte.

Durante el descenso, el avión atravesó una fina capa de cirros dispersos y después algunos altocúmulos cuya base estaba por encima de 15,000 ft. de altitud. El resto del descenso se realizó sin nubes en condiciones de vuelo visual y con visibilidad por encima de 10 km.

1.7 Comunicaciones

Durante el ascenso hacia su altitud de crucero, la tripulación estuvo en contacto con el centro de control en ruta de Barcelona. Después estableció contacto con el sector F1 (región Oeste) del centro de control en ruta de Marsella en la frecuencia 133,330 MHz y continuó su ascenso hacia el nivel de vuelo FL380. Después fue transferido al sector B3 (región Este) en 127,180 MHz, la tripulación de vuelo colacionó la separación del ATC diciendo « Direct IRMAR Merci Germanwings one eight Golf ». No volvieron a contactar con ATC antes de finalizar el vuelo.

El Centro de control de Marsella intentó sin éxito en varias ocasiones establecer contacto con el avión usando distintas frecuencias: 127,180 MHz (sector B3 frecuencia y junto con 132,490 MHz y 132,385 MHz) y la 121,500 MHz (frecuencia de emergencia) y pidió a otra aeronave actuar como relé en 127,180 MHz y 121,500 MHz.

Teniendo en cuenta la pérdida de contacto por radio y radar, se activó la fase de emergencia DETRESFA a las 9:40 h.

1.8 Registradores de vuelo.

1.8.1 Tipo de equipo

El avión estaba equipado con dos registradores de vuelo conforme a la normativa actual

- FDR
 - Fabricante : Loral;
 - modelo: F1000;
 - número de tipo: S800-3000-00 (Fuente Germanwings: faltaba la placa en el registrador)
 - número de serie: 246 (Fuente Germanwings: faltaba la placa en el registrador)

Es un registrador de datos con una tarjeta de memoria con una capacidad de grabación de al menos 25 horas. El documento de descodificación para este avión proporciona información cerca de 600 parámetros.

- CVR
 - Fabricante: L3COM
 - Modelo: FA2100
 - Número de tipo: 2100-1020-02
 - Número de serie: 00235.

Este registrador está equipado con una con una tarjeta de memoria y tiene una capacidad de por lo menos 2 horas en calidad estándar y a 30 minutos de grabación en alta calidad.

1.8.2 Operaciones de apertura y descarga

CVR Apertura y descarga

El CVR fue enviado al BEA el 25 de marzo de 2015 bajo custodia judicial.



Figura 9. Registrador de voces de cabina de pilotos (CVR) – D-AIPX

Dado el daño significativo del CVR, la tarjeta de memoria fue extraída del módulo protegido, inspeccionada visualmente y comprobada eléctricamente. Leyendo los datos en un equipo original del fabricante fue posible extraer seis pistas de audio:

- cuatro pistas duración 31 minutos y 3 segundos
 - 1 pista que incluía las comunicaciones por radio y la señal del micrófono del copiloto;
 - 1 pista que incluía las comunicaciones por radio y la señal del micrófono del comandante;
 - 1 pista que incluía las comunicaciones de radio y de la señal desde el micrófono del auricular del asiento plegable;
 - 1 pista incluyendo la señal del micrófono del área de la cabina de vuelo en alta calidad;
- dos pistas duración 2 horas y 4 minutos:
 - 1 pista que incluía la mezcla de las 3 primeras pistas;
 - 1 pista que incluía la señal del micrófono del área de cabina de vuelo en calidad estándar.

Los datos contenidos en las grabaciones de audio eran del vuelo del suceso. Parte del vuelo anterior también se registró en las pistas dentro de las dos horas.

El sonido de la respiración se registró tanto en la pista de copiloto como en la del comandante durante el vuelo del accidente. Este sonido, aunque presente en ambas vías, corresponde a una única persona que está respirando. Puede oírse varias veces mientras está hablando el Comandante (entonces no hacía ningún ruido de respiración) y ya no se escuchó mientras el copiloto estaba comiendo¹⁰ (que requiere alejar el micrófono o quitar los auriculares). El sonido de esta respiración se atribuye por lo tanto al copiloto.

FDR Apertura y descarga

El FDR fue enviado al BEA el 2 de abril de 2015 bajo custodia judicial.

Tenía daños significativos mecánicos y térmicos. Todo el equipo estaba cubierto de hollín. Después de retirar el módulo de protección de la carcasa del registrador, se separó la tarjeta de memoria del módulo de protección.



Figura 10. Registrador de datos de vuelo (FDR) – D-AIPX

La lectura del FDR con un equipo original del fabricante dio como resultado la obtención de un archivo con 39 Mb de datos de vuelo, que incluía el vuelo del suceso.

1.8.3 Sincronización de los registradores

Las grabaciones del CVR fueron sincronizadas con las comunicaciones de radio del centro de control de Marsella. La hora del centro de control se utiliza como referencia. Las grabaciones de FDR fueron sincronizadas entonces con las del CVR utilizando las comunicaciones de radio con el centro de control, la activación de las alarmas del GPWS y el parámetro de aviso Master.

1.8.4 Vuelo anterior

En el FDR se registraron todos los datos del vuelo anterior, desde Düsseldorf a Barcelona. Las grabaciones del CVR incluyen los últimos 50 minutos de vuelo. La sincronización de estas grabaciones y las comunicaciones de radio con el centro de control de ruta de Burdeos, con el cual la tripulación estuvo en contacto, fue realizada de la misma manera que para el vuelo de accidente.

En el vuelo anterior, se pueden destacar los siguientes hechos:

- A las 7 h 19 min 59, se registraron ruidos que asemejan la apertura y cierre de la puerta de la cabina que corresponden a cuando el comandante salió de la cabina; el

¹⁰ El copiloto comió durante el ascenso alrededor de las 9 h 15

- avión estuvo entonces a velocidad de crucero en el nivel de vuelo FL370 (37.000 ft).
- A las 7 h 20 min 29, el vuelo fue transferido al centro de control en ruta de Burdeos y la tripulación fue instruida a descender a nivel de vuelo FL350 (35.000 ft), lo que fue colacionado por el copiloto.
- A las 7 h 20 min 32, la aeronave inicio descenso a nivel de vuelo FL350, altitud seleccionada unos segundos antes.
- A las 7 h 20 min 50, la altitud seleccionada se redujo a 100 ft durante tres segundos y luego aumentó al valor máximo seleccionable de 49.000 ft, estabilizándose de nuevo a 35.000 ft.
- A las 7 h 21 min 10, el centro de control de Burdeos dio instrucciones a la tripulación para continuar el descenso a nivel de vuelo FL210.
- A las 7 h 21 min 16, la altitud seleccionada fue 21.000 ft.
- Desde las 7 h 22 min 27, la altitud seleccionada fue la mayor parte del tiempo 100 ft y cambió varias veces hasta que estabilizó a 25.000 ft a las 7 h 24 min 13.
- A las 7 h 24 15, fue grabada la señal acústica para solicitar acceso a la cabina de vuelo.
- A las 7 h 24 min 29 fue registrado un ruido similar al desbloqueo de la puerta de la cabina y su apertura lo que correspondió con el regreso del comandante a la cabina de vuelo.

Los siguientes gráficos fueron extraídos de la FDR e ilustran las variaciones de altitud seleccionadas.

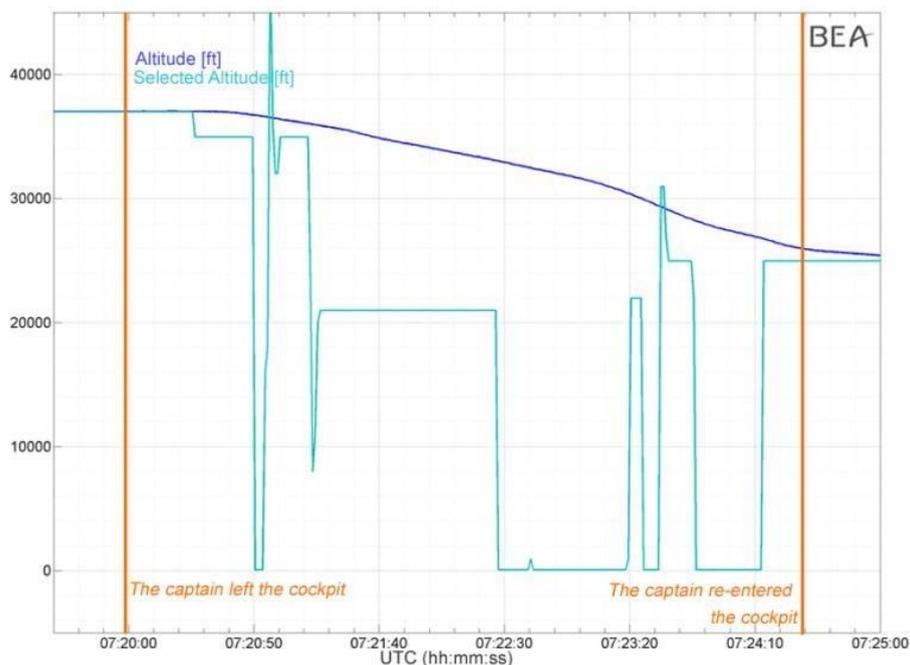


Figura 11 – Descenso durante el vuelo previo

1.8.5 Trabajo realizado en el Registrador de Acceso Rápido (QAR)

La aeronave estaba equipada con el siguiente QAR:

- Fabricante: Teledyne;
- Modelo: WQAR;
- Número de Tipo: 2243800-362
- Número de serie: RA00815

Este equipo registra los mismos datos que el FDR en una tarjeta “compact flash” y en una tarjeta SD. Los datos son usados posteriormente por la compañía aérea de manera específica para su programa de análisis de vuelos.

El QAR fue llevado al BEA el 29 de marzo de 2015 bajo sello judicial. Había sufrido daños mecánicos considerables. La tarjeta “compact flash” y la tarjeta SD que contenían los datos del vuelo fueron extraídas del ordenador. El análisis con rayos X de los componentes de memoria de ambas tarjetas mostraban que la naturaleza de sus daños hacía imposible recuperar los datos almacenados.

El FDR fue encontrado, y sus datos analizados, cuatro días después.

1.9 Información sobre los restos de la aeronave y el impacto

El lugar del accidente estaba localizado en las montañas, en el municipio de Prads-Haute-Bléone (04) a 1.550 m sobre el nivel del mar¹¹. Los restos estaban fragmentados con una gran cantidad de escombros repartidos en una superficie de 4 hectáreas en un barranco rocoso en pendiente. Las partes más grandes de la aeronave tenían un tamaño de 3 a 4 metros.

En la parte inferior, aproximadamente 20 m por encima del barranco, se encuentra un área donde la vegetación estaba desgarrada, troncos de árboles fueron arrancados de raíz, ramas de los árboles estaban rotas y el suelo revuelto. En esta área se encontraron piezas de las alas y fuselaje de la aeronave. Aparte de esta área y la zona de escombros, no se observó ningún otro contacto con el entorno alrededor del lugar del accidente.

En el lugar del accidente se identificaron varias piezas pertenecientes a distintas partes de la aeronave. Uno de los motores estaba fragmentado en múltiples partes en el barranco principal. Los restos del otro motor concentrados en un área pequeña fueron encontrados en la parte oeste del barranco principal.

La unidad de potencia auxiliar (APU) fue localizada en la parte superior del lugar del accidente a docenas de metros de la parte posterior del fuselaje a la cual está sujeta el estabilizador vertical. Uno de los trenes de aterrizaje principal fue encontrado cerca de esta parte del fuselaje.

También fueron encontradas piezas de la cabina de vuelo (puerta de acceso a la cabina de vuelo, palanca de control, cámara de seguridad) en la parte superior del lugar del accidente. La parte inferior del lugar del accidente tenía un fuerte olor a queroseno.

El CVR, QAR y FDR fueron encontrados el 24 y 28 de marzo y el 2 de abril, respectivamente y fueron inmediatamente trasladados al BEA para su lectura.

Nota: La parte frontal del FDR fue encontrada separada del resto del registrador en el cual se localizaba el módulo de impacto.

¹¹ Las coordenadas geográficas del lugar del accidente eran: 44° 16'47.2''N / 006° 26'19.1''E

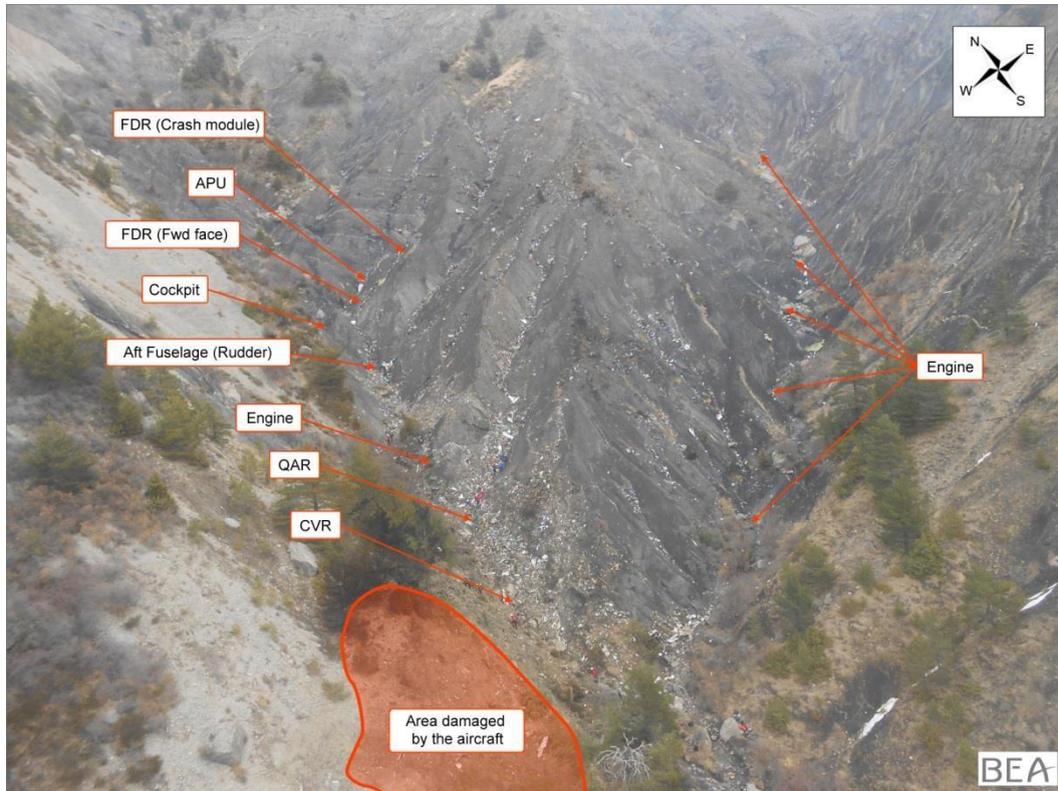


Figura 12 – Vista general del lugar del accidente



Figura 13 – Área de contacto con la vegetación

1.10 Supervivencia

La violencia del impacto contra el terreno hizo imposible la supervivencia de ninguno de los ocupantes de la aeronave.

1.11 Información orgánica y de dirección

Germanwings GmbH (GWI) se creó en 2002. Es una subsidiaria de Lufthansa Group, que ha sido dueño de 100% de sus acciones desde enero de 2009. El certificado de operador aéreo (AOC), en su revisión más reciente, fue emitido por la LBA el 20 de octubre de 2014. Es válido hasta el 10 de agosto de 2015.

GWI opera 62 Airbus (43 A319 y 19 A320) y realiza vuelos desde Alemania a muchos países europeos. Germanwings emplea a cerca de 780 tripulantes de vuelo y 972 tripulantes de cabina de pasajeros.

La gestión de la tripulación de vuelo es realizada por la organización de Lufthansa Group. Al final de sus entrenamientos en Lufthansa (Escuela de Entrenamiento en Vuelo de Lufthansa), este equipo gestor decide donde ubicar al personal, entre los grupos de la compañía aérea: Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines o Germanwings.

1.12 Información adicional

1.12.1 Testimonios

Todos los testigos que se encontraban cerca del lugar del accidente declararon que habían visto a la aeronave en continuo descenso, en vuelo rectilíneo y con las alas en posición horizontal.

1.12.2 Eventos previos

Una búsqueda realizada en las bases de datos de OACI y del BEA desde 1980, reveló la existencia de seis accidentes de transporte aéreo comercial cuyos informes concluyeron que fueron causados por maniobras intencionadas de uno de los miembros de la tripulación de vuelo, o indicaron que no era posible descartar la hipótesis de que las maniobras intencionadas de uno de los miembros de la tripulación de vuelo tuvieran la intención de destruir la aeronave y sus ocupantes.

Fecha	Aeronave	Operador	Estado de suceso	Fallecidos	Circunstancias
29/11/2013	ERJ 190	LAM	Namibia	33	La aeronave estaba en crucero a nivel de vuelo FL380 cuando el copiloto salió de la cabina para ir al baño, dejando al comandante solo. En tres ocasiones diferentes se seleccionaron altitudes para ordenar un descenso hacia el suelo con piloto automático. El CVR mostró avisos acústicos, así como repetidos ruidos golpeando la puerta y llamadas, que corresponden con los intentos para acceder a la cabina de mando.
31/10/1999	B767	EgyptAir	Océano Atlántico Norte	217	La aeronave se encontraba en crucero a nivel de vuelo FL330 con una tripulación de vuelo consistente en un comandante, un copiloto en servicio y un copiloto de reserva. El copiloto en servicio abandonó la cabina de mando y el copiloto de reserva tomó su lugar en el asiento derecho. Ocho minutos después, el comandante abandonó, a su vez, la cabina de mando dejando solo al copiloto de reserva. El piloto automático fue desconectado y se registraron en el FDR movimientos para hacer descender el morro de la aeronave. La aeronave descendió. Los motores fueron apagados. El comandante regresó a la cabina de mando e intentó retomar el control de la aeronave. El comandante pidió ayuda repetidamente al copiloto para nivelar la aeronave ("tire conmigo") pero éste continuó en su empeño de mover el morro de la aeronave hacia abajo. La aeronave volvió a ganar altitud antes de descender de nuevo. Impactó contra el océano. Nunca se pudieron averiguar los motivos que llevaron al copiloto a realizar esas acciones.
11/10/1999	ATR-42	Air Bostwana	Bostwana	1	El piloto, única persona a bordo, dirigió deliberadamente la aeronave contra el suelo impactando contra el aeropuerto Gaborone. La validez de su licencia había sido revocada por motivos médicos.
19/12/1997	B737	Silk Air	Indonesia	104	Mientras la aeronave se encontraba en crucero a 35.000 pies, los registradores de vuelo detuvieron su grabación uno tras otro. La aeronave comenzó repentinamente a descender. No se transmitió ningún mensaje de Mayday antes o durante el descenso. La aeronave impactó contra un río. La investigación de seguridad no fue capaz de identificar ningún problema técnico que pudiera explicar el suceso.
21/08/1994	ATR-42	Royal Air Maroc	Morocco	44	El comandante desconectó el piloto automático y dirigió intencionadamente la aeronave hacia el suelo. El copiloto se encontraba en la cabina de mando pero no fue capaz de contrarrestar las acciones del comandante.
09/02/1982	DC-8	Japan Airlines	Japón	24	Después de haber desconectado el piloto automático durante la aproximación final a una altura de 164 pies, el piloto empujó hacia delante la columna de control y llevó las palancas de empuje de los motores a la posición de ralentí. Mientras la altitud de la aeronave disminuía, el copiloto intentó tirar de la columna de control. El copiloto no fue capaz de levantar el morro de la aeronave porque el comandante estaba empujando la columna de control hacia delante con ambas manos. La aeronave impactó contra el mar 510 m antes de la pista. La investigación reveló que las acciones del piloto fueron consecuencia de un problema mental. Padecía esquizofrenia.

1.12.3 Boletín de Información de Seguridad de EASA

El 27 de marzo de 2015, EASA emitió un Boletín de Información de Seguridad (SIB nº 2015-04) relacionado con la autorización de personas en cabina de mando. Este boletín recomienda a los operadores reevaluar los riesgos de seguridad operacional y protección asociados con los miembros de la tripulación que abandonan la cabina de vuelo debido a necesidades operacionales o fisiológicas durante las fases no críticas del vuelo. En base a esta valoración, se recomienda a los operadores que implementen procedimientos para requerir que, al menos, dos personas autorizadas se encuentren en todo momento en la cabina de mando, o se lleven a cabo medidas de mitigación equivalentes para atender los riesgos identificados por la valoración revisada del operador.

Para más detalles, consultar <http://ad.easa.europa.eu/ad/2015-04>.

2 – CONCLUSIONES INICIALES

De acuerdo a los hechos iniciales recopilados durante la investigación, se han formulado las siguientes conclusiones:

- La aeronave tenía un certificado de aeronavegabilidad válido.
- La documentación de mantenimiento del avión no hacía mención a ningún fallo que fuera incompatible con el vuelo planificado
- La tripulación de vuelo poseía las licencias y habilitaciones requeridas para realizar el vuelo.
- El copiloto obtuvo su certificado médico de clase 1 sin restricciones en abril de 2008, válido durante un año.
- Un episodio de depresión y la toma de medicación para tratarlo retrasó la renovación del certificado médico de clase 1 entre abril y julio de 2009.
- Desde julio de 2009, se aprobó el certificado médico del copiloto visado con la anotación: “Ténganse en cuenta las restricciones/condiciones especiales de la dispensa FRA 091/09 –REV-“. Su licencia de piloto había sido aprobada con la limitación: “***SIC**incl. PPL***”.
- Los archivos de formación del comandante y del copiloto mostraron que su nivel profesional se consideraba por encima de los estándares.
- La aeronave despegó de Barcelona con destino a Düsseldorf el 24 de marzo de 2015 a las 9 h 00, con número de vuelo 4U9525, e identificativo de llamada GW118G.
- El piloto automático y el empuje automático de gases fueron activados durante el ascenso.
- El Comandante abandonó la cabina de mando al comienzo de la fase de crucero a nivel de vuelo FL380.
- La altitud seleccionada cambió de 38.000 pies a 100 pies mientras el copiloto se encontraba solo en la cabina de mando. La aeronave inició entonces un descenso continuo y controlado con piloto automático.
- En el vuelo precedente al del accidente, y durante el descenso, se registraron varias selecciones de altitud hacia 100 pies mientras el copiloto estuvo solo en la cabina de mando.
- Durante el descenso del vuelo del accidente, el centro de control de Marsella llamó a la tripulación de vuelo en once ocasiones en tres frecuencias distintas, sin que se transmitiera ninguna respuesta.
- El sistema militar de defensa francés intentó contactar con el vuelo GW118G en tres ocasiones durante el descenso, sin ningún tipo de respuesta.
- El sonido de llamada para solicitar acceso a la cabina de mando sonó durante el descenso, 4 minutos y 7 segundos después de que el comandante hubiera salido.
- El interfono sonó en la cabina de mando, 4 minutos y 40 segundos después de que el comandante la hubiera abandonado.
- Otras tres llamadas del interfono sonaron en la cabina de mando.
- Ninguna de las llamadas del interfono suscitó ninguna respuesta.
- Se registró en el FDR un movimiento de la palanca derecha de control durante aproximadamente 30 segundos 1 minuto y 33 segundos antes del impacto, no siendo suficiente para desconectar el piloto automático.
- El piloto automático y el empuje automático de gases permanecieron conectados hasta el final de las grabaciones del CVR y del FDR.
- Se registró sonido de respiración en el CVR hasta pocos segundos antes del final del vuelo.
- Antes del impacto con el terreno, sonaron avisos del GPWS, Master Caution y Master Warning.
- La aeronave impactó con el terreno a las 9 h 41 min 06.

3 – LA INVESTIGACIÓN DE SEGURIDAD EN CURSO

La información inicial de la investigación revela que, durante la fase de crucero, el copiloto se encontraba solo en la cabina de mando. Entonces, y de manera intencionada, modificó las instrucciones del piloto automático para hacer descender la aeronave hasta que impactase con el terreno. No abrió la puerta de la cabina de mando durante el descenso, a pesar de las solicitudes de acceso realizada a través del teclado numérico, el interfono de cabina y las comunicaciones de radio.

La investigación está en curso, tomando como base el análisis detallado de la información de la tripulación de vuelo, así como información de los registradores de vuelo y comunicaciones de radio.

La investigación estudiará también los fallos sistémicos que podrían haber conducido a este accidente o eventos similares, con dos orientaciones principales de investigación.

1. Aspectos médicos: La investigación tratará de entender el equilibrio actual entre la confidencialidad médica y la seguridad del vuelo. Se enfocará específicamente en explicar cómo y por qué los pilotos puede encontrarse en una cabina de mando con la intención de causar la pérdida de la aeronave y sus ocupantes, a pesar de la existencia de:
 - Normativas que establecen criterios médicos obligatorios para las tripulaciones de vuelo, específicamente en las áreas de psiquiatría, psicología y problemas de conducta,
 - Políticas de reclutamiento, así como los procesos de formación inicial y recurrente dentro de las compañías aéreas.
2. Protección de la cabina de mando: La investigación tratará de comprender los compromisos que se hicieron entre los requerimientos de protección, específicamente aquellos que siguieron a los ataques del 11 de septiembre de 2001 y los requerimientos de la seguridad operacional de vuelo. En este contexto, acometerá en particular la lógica aplicada a los sistemas de bloqueo de las puertas de cabina de mando y los procedimientos de acceso y salida de la cabina de mando.