

# LA GESTIÓ DE CRISI 2.0 I ELS SEUS EFECTES EN LA REPUTACIÓ DIGITAL

EL CAS DE L'ACCIDENT DE GERMANWINGS

TREBALL DE FINAL DE GRAU  
MAIG 2021

---

**Júlia Romero Remacha**

Tutor: Dr. Luiz Peres-Neto

Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Universitat de Girona

## RESUM

La present investigació té la finalitat de conèixer de quina manera pot afectar la gestió de crisi 2.0 en la reputació digital d'una empresa. L'estudi s'ha centrat en l'àmbit de les xarxes socials i en els canvis que han comportat aquestes en la comunicació actual. S'ha elegit com a tècnica qualitativa l'estudi de cas i s'ha aplicat en l'accident aeri de Germanwings del 24 de març de 2015. L'estudi s'ha compost per una anàlisi de la gestió de crisi 2.0 i per una anàlisi de la reputació digital: la primera s'ha basat a cercar i analitzar què va publicar l'aerolínia als seus comptes de Facebook i Twitter durant la crisi, mentre que la segona ha consistit a observar les reaccions dels usuaris a aquests comunicats, elaborant una anàlisi de sentiment a 496 comentaris i recollint les paraules clau més rellevants de cada sentiment. Ambdues anàlisis s'han contrastat per tal d'establir relacions entre les publicacions que han rebut més comentaris positius o negatius i la gestió de crisi 2.0 duta a terme per l'aerolínia. Els resultats obtinguts revelen que una correcta gestió de crisi a les xarxes socials pot afavorir la reputació digital i corporativa de l'empresa, raó per la qual es planteja aprofundir en futures investigacions en el concepte de gestió de crisi 2.0 i en la seva vinculació amb la percepció dels públics.

**Paraules clau:** gestió de crisi, reputació digital, xarxes socials, accident aeri, estudi de cas.

## ABSTRACT

This research has the objective to know how crisis management 2.0 can affect a company's digital reputation. The study has focused on the social media area and the changes that it has made in the current communication. A qualitative method using a case study has been chosen and it has been applied in the Germanwings air crash of 24 March 2015. The study has been composed of a crisis management 2.0 analysis and a digital reputation analysis: the first one has been based on finding out and analyse what the airline published on their Facebook and Twitter accounts during the crisis, while the second one has consisted in observing the users reactions to these communications, executing a sentiment analysis on 496 comments and collecting the most relevant keywords of each sentiment. Both analyses have been compared to establish relationships between publications that have received more positive or negative comments and the airline's crisis management 2.0. The results achieved reveal that accurate crisis management on social media can benefit the company's digital and corporate reputation, that is why it is suggested to do deeper research on the concept of crisis management 2.0 and its vinculation with the public's perception.

**Key words:** crisis management, digital reputation, social media, air crash, case study.

## AGRAÏMENTS

*Al meu tutor, per ajudar-me durant tots aquests mesos, per guiar-me i motivar-me en tot moment i per mostrar el seu gran interès en el projecte.*

*A la meva família, per donar-me sempre el seu suport, per animar-me i per confiar en mi incondicionalment.*

# ÍNDIX

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>7</b>
1.1. JUSTIFICACIÓ DE L'ELECCIÓ	7
1.2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓ	7
<b>2. MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL</b>	<b>8</b>
2.1. GESTIÓ DE CRISI 2.0	8
2.1.1. WEB 2.0 I SOCIAL MEDIA 2.0	8
2.1.2. CRISI 2.0	9
2.1.3. GESTIÓ DE CRISI 2.0	10
2.1.3.1. MILLORS PRÀCTIQUES DE GESTIÓ DE CRISI 2.0	10
2.2. REPUTACIÓ DIGITAL	12
2.3. RISCOS DEL SECTOR AERI	14
2.3.1. GESTIÓ DE CRISI 2.0 AL SECTOR AERI	15
<b>3. DESCRIPCIÓ DEL CAS</b>	<b>16</b>
3.1. CONTEXTUALITZACIÓ DE L'ACCIDENT	16
3.2. PRIMERES 24 HORES	16
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>5. ANÀLISI DELS RESULTATS</b>	<b>19</b>
5.1. ANÀLISI DE LA GESTIÓ DE CRISI 2.0	19
5.2. ANÀLISI DE LA REPUTACIÓ DIGITAL	21
5.2.1. ANÀLISI DE SENTIMENT	21
5.2.2. PARAULES CLAU DE CADA SENTIMENT	22
<b>6. CONCLUSIONS</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXOS</b>	<b>29</b>
ANNEX 1: LÍNIA DEL TEMPS (PRIMERES 24 HORES)	30
ANNEX 2: PUBLICACIONS A FACEBOOK (LUFTHANSA)	31
ANNEX 3: PUBLICACIONS A FACEBOOK (EUROWINGS)	34
ANNEX 4: PUBLICACIONS A TWITTER (LUFTHANSA)	38
ANNEX 5: PUBLICACIONS A TWITTER (EUROWINGS)	40
ANNEX 6: ESCALA DE MESURAMENT DE LES VARIABLES	44
ANNEX 7: GUIA DE PUBLICACIONS I COMENTARIS (LUFTHANSA)	45
ANNEX 8: GUIA DE PUBLICACIONS I COMENTARIS (EUROWINGS)	46
ANNEX 9: ANÀLISI DE SENTIMENT	47
ANNEX 10: ANÀLISI DE SENTIMENT PER PUBLICACIÓ	50
ANNEX 11: PARAULES CLAU DE CADA COMENTARI	52
ANNEX 12: PARAULES CLAU DE CADA SENTIMENT	64
ANNEX 13: NÚVOL DE PARAULES DEL SENTIMENT NEGATIU	65
ANNEX 14: NÚVOL DE PARAULES DEL SENTIMENT NEUTRE	66

ANNEX 15: NÚVOL DE PARAULES DEL SENTIMENT POSITIU	67
ANNEX 16: COMENTARIS A FACEBOOK (PUBLICACIONS DE LUFTHANSA)	68
ANNEX 17: COMENTARIS A FACEBOOK (PUBLICACIONS D'EUROWINGS)	99

## ÍNDEX DE TAULES

Taula 1: Valoració de la gestió de crisi 2.0	19
Taula 2: Resultats de l'anàlisi de sentiment	21
Taula 3: Paraules clau de l'anàlisi de sentiment	23

## ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1: Resultats de l'anàlisi de sentiment	21
Figura 2: Publicacions amb més comentaris positius	22
Figura 3: Publicacions amb més comentaris negatius	22

# 1. INTRODUCCIÓ

## 1.1. JUSTIFICACIÓ DE L'ELECCIÓ

Personalment, sempre m'ha apassionat el món de l'aviació i he tingut un gran interès per conèixer-lo en profunditat. Ja des de ben petita, res em feia més il·lusió que contemplar els avions que aterraven i s'enlairaven de l'aeroport de Girona; avui dia, encara se'm posa el pèl de punta quan sóc jo la que em trobo volant dins d'un avió. És per això que vaig decidir que el meu Treball de Fi de Grau hauria d'estar desenvolupat al voltant del sector aeri, ja que em desperta una curiositat i una motivació que cap altra temàtica és capaç de despertar-me.

D'una banda, l'accident que va patir Germanwings el 24 de març de 2015 als Alps francesos, el qual va comportar la mort de 150 persones, em va impactar molt en el seu moment. Recordo estar constantment pendent de les xarxes socials - sobretot de Twitter - per tal d'estar al corrent de noves informacions i de qualsevol contingut visual que es publicava sobre el sinistre.

D'altra banda, les diferents assignatures cursades sobre la comunicació de crisi i les relacions públiques sempre han captat la meva atenció, però va ser l'assignatura *Social Media 2.0* d'aquest mateix curs la que em va ajudar a acotar definitivament el tema del meu treball. Concretament, la meva decisió va ser estudiar la gestió de crisi en l'àmbit de les xarxes socials duta a terme per Germanwings davant l'accident aeri del 2015.

Les circumstàncies en què es va donar l'accident, les greus conseqüències que va implicar i la gran repercussió que va tenir arreu del món - tant en el món *offline* com *online* - fan que aquest cas en particular sigui molt interessant d'investigar.

## 1.2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓ

La present investigació tracta d'analitzar la gestió de crisi 2.0 duta a terme per Germanwings davant l'accident aeri del 2015 i la resultant reputació digital de la companyia. L'objectiu principal de l'estudi és conèixer com va comunicar l'aerolínia a través les seves xarxes socials durant la crisi i quins van ser els efectes d'aquesta gestió sobre la seva reputació *online*.

L'estudi se centrarà en l'àmbit de les *Social Media i Relacions Públiques 2.0*, és a dir, en un context en què els usuaris tenen la capacitat de produir contingut constantment a les xarxes socials i en què la informació ja no pot ser controlada per les empreses. L'ecosistema 2.0 es basa principalment en la participació activa dels usuaris i en la comunicació dialògica entre les organitzacions i els públics (Capriotti *et al.*, 2019). Per aquesta raó, actualment és imprescindible que tota companyia gestioni adequadament les seves xarxes socials, generi converses amb els seus públics i prioritzi la comunicació bidireccional amb aquests.

Avui dia, les empreses són molt vulnerables a les situacions de crisi perquè es veuen obligades a reaccionar ràpidament a causa de la gran visibilitat que obtenen a les xarxes socials. En el cas de les companyies aèries, aquesta vulnerabilitat encara incrementa més, ja que les crisis desenvolupades en el sector aeri es relacionen directament amb el factor humà i solen comportar greus conseqüències. Entre el 80 i el 90% dels accidents aeris es deuen a errors humans, raó per la qual el factor humà és l'aspecte més important en l'etapa de prevenció de riscos d'una aerolínia (Red Global de Información para la Aviación [GAIN], 2000).

Com que les crisis de les aerolínies tenen característiques especials, la seva gestió s'ha d'adaptar a elles. Aquesta investigació permet, doncs, conèixer la gestió d'una crisi



provocada per un accident aeri en l'àmbit de les xarxes socials, així com determinar la reputació digital consegüent d'aquesta gestió.

D'una banda, la pregunta inicial de la investigació (PI) és la següent: De quina manera ha afectat la gestió de crisi 2.0 duta a terme per Germanwings<sup>1</sup> a la seva reputació digital?

D'altra banda, s'han establert dues preguntes secundàries:

- P1: Ha estat correcta la gestió de crisi 2.0 realitzada per Germanwings (Lufthansa i Eurowings)?
- P2: Quines accions concretes de la gestió de crisi 2.0 han afavorit a la reputació digital de l'aerolínia? Quines l'han perjudicat?

La investigació es divideix en els següents apartats: en primer lloc, es presentarà el marc teòric del tema tractat; en segon lloc, es farà una breu descripció del cas i dels principals fets; en tercer lloc, s'explicarà la metodologia aplicada per la realització de l'estudi; en quart lloc, s'analitzaran els resultats obtinguts i, finalment, s'exposaran les conclusions i les respostes a les preguntes d'investigació.

El marc teòric es distribueix en tres seccions: la gestió de crisi 2.0, la reputació digital i els riscos del sector aeri.

Pel que fa a la metodologia de la investigació, es realitzarà un estudi de cas com a mètode qualitatiu de l'accident de Germanwings del 24 de març de 2015. En concret, es durà a terme dues anàlisis: d'una banda, l'anàlisi de la gestió de crisi 2.0, valorant les publicacions realitzades a Facebook i a Twitter per part de Germanwings (actualment Eurowings) i Lufthansa (empresa matriu) segons el compliment d'un seguit de variables extretes del marc teòric; d'altra banda, l'anàlisi de la reputació digital, estudiant les reaccions expressades en forma de comentari pels usuaris a les publicacions de Facebook. Es farà una anàlisi de sentiment, vinculant un sentiment positiu, negatiu o neutre a cada reacció, s'extrauran les paraules clau de cada sentiment i es relacionaran les publicacions més afectades amb la gestió de crisi 2.0 duta a terme.

## 2. MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL

### 2.1. GESTIÓ DE CRISI 2.0

#### 2.1.1. WEB 2.0 I SOCIAL MEDIA 2.0

L'aparició de la Web 2.0 i concretament de les xarxes socials ha revolucionat el món de la comunicació i la manera com les organitzacions es relacionen amb els públics. Calleja-Reina *et al.* (2018) consideren que la democratització de l'ús de les xarxes socials, la immediatesa dels continguts en aquestes, la bidireccionalitat de la informació i la proactivitat de l'usuari, entre altres aspectes, han fet d'aquests canals els protagonistes en la comunicació actual.

D'una banda, actualment ens trobem en un context en què la informació ja no pot ser controlada per les empreses, ja que qualsevol usuari té la capacitat de produir contingut fàcilment a les xarxes socials. En aquest sentit, el rol dels consumidors ha canviat, tal com afirmen Calleja-Reina *et al.* (2018): "Con la llegada de las redes sociales los usuarios se han convertido, tanto en consumidoras como productoras del contenido, o *prosumers*" (p. 1149). A més, Santamaría Ramos (2015) afegeix: "El concepto Web 2.0 no nace como fruto de los

---

<sup>1</sup> Antiga aerolínia de baix cost i filial de Lufthansa, actualment operada per Eurowings.

cambios tecnológicos, sino que surge precisamente del cambio de actitud de los propios usuarios de la red de redes” (p. 16).

D'altra banda, d'entre tots els canvis que han comportat les *social media* en la comunicació, la reducció del temps de reacció és dels més destacats. Segons Guich (2017), “els nous canals han comportat la necessitat de la immediatesa, ja que els períodes de temps que donen els usuaris a les empreses per reaccionar són més breus” (p. 79). Burgueño (2018) destaca el següent: “Hoy nos movemos en un mundo permanentemente conectado, en el que la reputación de una empresa puede verse afectada en internet en cuestión de segundos” (p. 19).

## 2.1.2. CRISI 2.0

En primer lloc, pel que fa a la definició del terme crisi, cal destacar la que estableix Coombs (2007): “a crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and a reputational threat” (p. 164). Piñuel (1997) en fa una definició més extensa:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Citat per Enrique Jiménez, 2008, p. 205)

En segon lloc, les xarxes socials han tingut un gran impacte en l'àmbit de la comunicació de crisi, sobretot en la rapidesa en què pot esclatar una situació de crisi i en la manera com les empreses han de gestionar-la. Si la irrupció de les xarxes socials va suposar un canvi en el paradigma comunicatiu, en l'àmbit concret de la comunicació de crisi l'ús de les Social Media ha implicat un canvi transcendental en la manera d'afrontar una crisi (Martínez Rolán, 2012).

Internet, la revolució tecnològica i les xarxes socials han suposat grans canvis per a la gestió de les relacions de les organitzacions amb els seus públics, en general, i per a la comunicació de crisi, en particular (Huertas *et al.*, 2021). Tal és la magnitud d'aquests canvis, tant en el comportament dels usuaris com en el de les empreses, que ha sorgit una nova modalitat de crisi: la crisi 2.0.

Halpern (2008) destaca que les crisis 2.0 sorgeixen gràcies a les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies, en les quals no es requereixen alts nivells de coneixement tècnic. A més, Losada (2018) menciona que “cualquier persona con datos relevantes y con un dominio suficiente de la tecnología, puede irrumpir en el discurso público de cualquier compañía con posibilidades de generar daño” (p. 36).

Per tant, tota empresa està exposada a patir una crisi al llarg de la seva trajectòria, però avui en dia cada vegada és més fàcil trobar-se en una situació incerta que posi en perill l'estabilitat de l'empresa. Segons Guich (2017), amb l'aparició de les *social media*, les empreses tenen encara més probabilitat de patir una crisi degut a la facilitat que s'ha atribuït a les persones per compartir les seves opinions i experiències amb les organitzacions. Cal mencionar la següent argumentació d'Enrique Jiménez (2013):

Hoy más que nunca, cualquier empresa está expuesta a sufrir una crisis corporativa, originada por la opinión desfavorable de un solo individuo que sabe manejarse con soltura en la web 2.0 y cuyos mensajes son difundidos en un tiempo récord a través de las redes sociales [...], consiguiendo la notoriedad suficiente para crear una posible crisis de imagen a la empresa. (p. 117)

Així doncs, les *social media* esdevenen un paper molt important durant la gestió d'una crisi empresarial. Añazco (2019) considera que les xarxes socials s'han convertit en un factor clau en la comunicació en temps de crisi a causa de la seva immediatesa i a la viralització dels continguts. Respecte a aquests continguts, Coombs (2014) afegeix: "A comment or a photograph posted online can reveal a crisis very quickly in the digital age" (p. 4).

### 2.1.3. GESTIÓ DE CRISI 2.0

Establint la definició de gestió de crisi, cal destacar la que exposa González Herrero (1998):

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis pueda provocar sobre su imagen y reputación. (Citat per Martínez Fernández i Juanatey-Boga, 2012, p. 181)

El principal objectiu de la gestió de crisi és reduir els efectes negatius que aquesta pot produir en la imatge, la reputació i els públics d'interès de l'empresa. Coombs (2014) esmenta que la comunicació de crisi és "an applied field that seeks to provide guidance for crisis managers in order to limit the harm the crisis can inflict on stakeholders and the organization" (p. 2).

Enrique Jiménez (2007) planteja que la clau d'una gestió efectiva de la crisi és anticipar-se i identificar els àmbits més vulnerables o que puguin transformar-se en situacions crítiques, per tal que, en cas de no poder evitar-les, l'empresa es vegi afectada el mínim possible.

Així mateix, Losada (2010) afirma que el moment més important per la gestió més professional de la comunicació en situacions de crisi se situa abans que aquesta esclati, és a dir, a la fase de preparació i prevenció. A més, Losada recomana actuar aviat (abans que es produeixi la crisi o quan s'observen els primers indicis) i amb la rapidesa suficient, de manera que portem la iniciativa de la comunicació abans que ho facin altres autors (mitjans de comunicació, autoritats...). Burgueño (2018) també considera important que l'empresa sigui la principal font d'informació de la crisi: "Ante una crisis siempre se debe adoptar un papel proactivo y tomar las riendas de la situación antes de que las tomen los demás" (p. 246).

Segons Martínez Rolán (2012), en el context 2.0 es poden utilitzar les *social media* per reforçar l'autoritat, investint als canals Facebook i Twitter de fiabilitat davant els públics de l'empresa. A més, Martínez Rolán afegeix:

La utilización de las redes sociales para solucionar dudas, apoyo y "atención al cliente" es importante para que los ciudadanos puedan tener una información clara y precisa, por un lado, y para que la prensa tradicional encuentre en este canal una fuente de información cercana y útil para complementar su trabajo. (p. 611)

#### 2.1.3.1. MILLORS PRÀCTIQUES DE GESTIÓ DE CRISI 2.0

Amb relació a l'estratègia més encertada d'aplicar a l'hora de gestionar una crisi, s'han recollit diverses pràctiques en les quals la majoria d'autors coincideixen. D'una banda, Coombs (2014) exposa tres idees molt consistents: el temps (ser el primer a informar de la crisi és beneficiós per a l'organització); l'enfocament en la víctima (posar èmfasi en la víctima en els missatges públics de crisis) i la desinformació (la necessitat de combatre la informació inexacta). D'altra banda, Álvarez Gavilanes i Murillo Párraga (2018) assenyalen: "Respecto a la comunicación de crisis, el fundamento de la estrategia es la transparencia, la honestidad y la velocidad al afrontar los errores, para mitigar los efectos de la crisis" (p. 199). Losada (2010) coincideix amb els autors anteriors i afirma el següent: "Una vez estalla una crisis, es indispensable gestionarla con transparencia y rapidez comunicativa. El tiempo

de reacció y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable de la situación de crisis” (p. 49).

Com a resum, Burgueño (2018) fa un balanç de tots aquests aspectes i descriu la millor estratègia comunicativa de gestió de crisi:

Es sabido que la mejor estrategia de comunicación para que la imagen de una organización salga reforzada de una crisis es la que se implanta con rapidez, pero sin precipitación; con transparencia y sinceridad, pero también con precaución; y con mucha humildad, asumiendo los errores, explicando los motivos del problema y anunciando medidas para que en el futuro no vuelvan a repetirse. (p. 44)

A continuació, es comentaran detalladament les característiques que hauria de tenir una bona estratègia de gestió de crisi 2.0 segons diversos autors. Concretament es tractaran els següents temes: la rapidesa en el temps de reacció, la transparència, l'honestedat, la perspectiva humana, la consideració de les víctimes i la necessitat d'informació.

En primer lloc, quan l'empresa es troba en una situació de crisi, el més important és actuar ràpidament per evitar que les conseqüències de la crisi s'agreugin i per aconseguir ser la principal font d'informació. Així ho expliquen Martínez Fernández i Juanatey-Boga (2012):

Una gestión efectiva de la crisis y una minimización de los daños dependerá, en gran medida, de lo rápido que la organización afectada sea capaz de reaccionar, de responder, de afrontar la situación y dirigir sus acciones hacia la superación de la misma. Las primeras veinticuatro horas de una crisis son de capital importancia. (p. 185)

Segons Burgueño (2018), en una crisi, la rapidesa de resposta pot ser un factor determinant per a la contenció del dany, ja que solem assumir el primer missatge que ens arriba, encara que altres puguin ser més precisos i versemblants.

En segon lloc, durant una situació de crisi els públics experimenten el sentiment d'angoixa i d'incertesa a causa de no conèixer amb profunditat els fets, les seves causes i les seves conseqüències. Aquesta necessitat d'informació ha de ser satisfeta per l'empresa de manera prioritària durant tot el procés de gestió. Així ho considera Coombs (2007):

A crisis creates a need for information. The uncertainty of a crisis produces stress for stakeholders. To cope with this psychological stress, stakeholders need information about what had just happened. [...] A final component of adjusting information is an expression of concern for the victims. (p. 165)

Mantenir al públic informat implica fer un comunicat explicant els fets, demanant disculpes a les possibles víctimes, especificant les mesures establertes per solucionar el problema i garantint que no tornarà a succeir. Losada (2018) ho argumenta de la següent manera:

Los contenidos que la organización debe priorizar tienen que articularse a partir de cuatro ejes: qué ha pasado, qué se está haciendo para solucionarlo, qué se hará para que eso no vuelva a suceder en el futuro y el más importante: la preocupación sincera de la institución por todo lo que está ocurriendo. (p. 81)

Segons Losada (2018), el risc de causar pànic amb la informació és menor que el dany causat per la falta d'informació, raó per la qual les organitzacions no han d'abandonar la seva actitud proactiva durant l'evolució dels fets. Per tant, encara que l'empresa no disposi de tota informació que es requereix en un primer moment, és imprescindible que segueixi informant periòdicament, comunicant que s'està duent a terme el procés d'investigació, per tal d'evitar la sensació d'oblit per part dels afectats o de l'opinió pública (Burgueño, 2018).

Cal mencionar la importància que rep el format de la informació que es publica, ja que és preferible utilitzar contingut visual per les qualitats que aquest posseeix. Concretament, les empreses han de procurar oferir informació en diversos formats (textos, gràfics, diagrames, imatges i vídeos) que ajudin a visualitzar de forma ràpida i adequada el que està passant (Losada, 2018). Losada destaca, d'entre tots els formats, l'audiovisual per la seva càrrega

emocional i per tenir una capacitat de recepció més ràpida i directa per part dels usuaris. Els continguts són més intuïtius i digeribles, de manera que resulten molt atractius i tenen una gran probabilitat de ser viralitzats i de generar *engagement*.

En tercer lloc, és imprescindible que l'empresa es mostri transparent i honesta en tot moment. És preferible transmetre informació veraç des de l'inici de la crisi abans que es descobreixi la veritat a través d'una altra font, ja que això provocaria la pèrdua de credibilitat de l'empresa i, conseqüentment, la pèrdua de la confiança del públic. Enrique Jiménez (2013) assegura que és necessari implementar una estratègia de comunicació basada en la transparència, la coherència i la responsabilitat per part de l'organització cap als seus públics. Burgueño (2018) afegeix: "Hay que saber qué decir y cómo decirlo: transmitiendo sinceridad y transparencia, evitando adornar la verdad sin encubrir los hechos o interponer excusas y asumiendo responsabilidades" (p. 102).

En quart lloc, cal tenir en especial consideració les possibles persones afectades per la crisi, atès que, en cas que hi hagi víctimes, aquestes han de ser prioritàriament el centre de l'estratègia de comunicació de l'empresa. Coombs (2014) considera que una víctima és qualsevol *stakeholder* que ha estat perjudicat (víctima real) o que podia haver estat perjudicat (víctima potencial). El dany pot ser físic, psicològic o financer.

És indispensable que la comunicació que dugui a terme l'empresa prioritzi la perspectiva humana, és a dir, que mostri preocupació pels fets i, sobretot, empatia i suport cap als afectats. Segons Coombs (2007), l'ètica recomana que les necessitats físiques i psicològiques dels públics d'interès siguin la màxima prioritat en una crisi. Cal destacar la reflexió que fa Losada (2018) amb referència a aquest aspecte:

Los afectados – y su entorno – deben ser el centro de gravedad de los mensajes de la compañía, especialmente en las fases iniciales de confusión y urgencia. El criterio humano de los mensajes siempre debe prevalecer cuando esté en juego la seguridad de las personas. La compañía debe centrar su actuación en proporcionarles todo tipo de información útil (para su conocimiento de la situación, para su protección o seguridad, o para la solución del problema que les afecta), así como el apoyo explícito y preocupación por su situación personal presente y futura. (p. 152)

Per últim, és essencial establir una relació bidireccional amb els *stakeholders* a través de les xarxes socials, ja que aquestes permeten una rapidesa i una ampla participació dels públics, aportant també l'aspecte més humà i emocional de les experiències viscudes pels usuaris (Oliveira i Huertas, 2018). Enrique Jiménez (2013) exposa que les xarxes socials són un mitjà molt potent que l'empresa té al seu abast per establir bones relacions amb els seus públics d'interès i per mostrar la seva cara humana. Tot i això, Enrique Jiménez considera que l'empresa ha de saber escoltar i dialogar amb els seus públics d'interès i que, si no pot garantir una participació activa, és millor que deixi d'estar present en les xarxes socials.

Per concloure aquest apartat, és adient ressaltar la següent reflexió: "El tipo de comunicación de crisis que se practique en la compañía va a ser un reflejo total de dicha cultura corporativa" (Enrique Jiménez, 2013, p. 120).

## 2.2. REPUTACIÓ DIGITAL

La reputació digital o *online* és un concepte que va més enllà de la imatge que tinguin les empreses a Internet, atès que complementa la reputació que tinguin en el món *offline*. Així ho considera Curtichs (2011): "La reputación *online* no es algo aislado que ocurre solo en internet, sino que es un reflejo de lo que pasa en el mundo *off*.... La reputación online es una extensión más de la reputación corporativa" (citada per Burgueño, 2018, p. 57). En aquest sentit, Villafañe (2017) proposa la següent definició:

La reputación *online* es la expresión del reconocimiento de los públicos de la empresa en los cibermedios y medios sociales (*blogs*, foros y redes). Es, por tanto, un reflejo parcial de la

reputación de la empresa, que precisa un riguroso proceso de análisis y de integración con otras fuentes para ser interpretado correctamente. (Citado por Añazco, 2019, p. 27)

Cal mencionar que la reputació corporativa depèn, en part, de la reputació digital, atès que qualsevol fet que succeeixi a les xarxes socials pot afectar a tota l'organització. Per tant, no és possible considerar la reputació digital de manera independent a la reputació de l'empresa.

La reputació digital es vincula, sobretot, amb les percepcions del públic de l'empresa i amb l'expressió d'aquestes percepcions a través d'Internet. Burgueño (2018) afirma que la reputació *online* és la percepció a llarg termini dels diversos grups d'interès amb els que es relaciona l'organització, mentre que Del Fresno (2012) planteja el següent:

Una propuesta de definición de reputación online de una marca es el resultado de lo que los clientes, exclientes, futuros clientes, empleados, etc. dicen, escriben y transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de internet o *social media* a partir de sus percepciones y experiencia en cualquier momento de su relación, directa o indirecta, con esa marca. (p. 14)

Del Santo (2014) afegeix: "La Reputación Online se centra en las percepciones que sobre la marca tienen los 'stakeholders' o grupos de interés de la misma así como la comunidad online en su conjunto" (p. 28). A més, Rodríguez (2012) entén la reputació digital com tot allò que es comenta per qualsevol raó, en qualsevol lloc de la xarxa i per qualsevol persona.

Amb referència a la gestió de la reputació digital, Del Fresno (2012) assegura que aquesta només és parcialment controlable pel subjecte, ja que es crea i recrea a partir de les percepcions que conformen un estat d'opinió, consideració i valoració d'altres. Així mateix, Del Fresno destaca que la reputació no està sota control de manera absoluta, encara que es pugui gestionar en la mesura que es construeixin adequadament aquestes percepcions a partir de fets rellevants per a l'opinió individual i col·lectiva.

Per tant, és important tenir coneixement d'allò que perceben els *stakeholders* de l'empresa i del que es parla d'aquesta per Internet. Només així es podrà fer una valoració envers el que l'organització pretén transmetre als seus públics i el que realment està comunicant. Añazco (2019) considera que la reputació es pot veure beneficiada o desprestigiada per les opinions que tenen els consumidors en les xarxes socials de l'empresa. Això és degut a la rapidesa amb què es generen tendències i comentaris, raó per la qual cal tenir present el que es diu a Internet de nosaltres.

Del Fresno (2012) menciona el terme "clima d'opinió" per referir-se al conjunt d'opinions que conformen la reputació *online* en la web social d'una marca, producte o servei, empresa, organització, personalitat temàtica o categoria. Així doncs, exposa la següent reflexió:

Para la investigación de la reputación hay que partir del clima de opinión de una marca, y para ello deben identificarse: los canales donde se crean las opiniones, quiénes son los opinantes, desde qué posición actitudinal opinan, con qué intensidad lo hacen, sobre qué temáticas, etc., con el objetivo de extraer *insights* para introducir innovaciones en la cadena de valor, procesos, productos, servicios y gestionar con mayor eficiencia y eficacia los puntos de contacto – los *momentos de la verdad* – entre consumidores y marcas. (p. 31-32)

Una vegada s'ha dut a terme la recerca de la reputació digital de l'empresa, el següent pas és definir la presència *online* que hauria de desenvolupar aquesta a Internet segons els seus objectius. Tal com esmenta Leiva-Aguilera (2012), "definimos como presencia propia la que desarrollamos en aquellos espacios de internet que controlamos directamente" (p. 48-49). Leiva-Aguilera també en presenta una definició:

La estrategia de presencia online es el qué, el cómo, el cuándo, el cuánto, el quién y el porqué de todo lo que debemos tener en cuenta con relación a nuestra marca en internet. Por lo tanto, debe basarse en lo que somos (o en lo que queremos llegar a ser) y en cómo queremos ser vistos. (p. 39)

Leiva-Aguilera (2012) assenyala: “La reputación online no se gana solo obteniendo críticas positivas, sino permitiendo a quien no está contento con nosotros que lo pueda expresar del modo más fácil y directo posible” (p. 30). En efecte, qualsevol estratègia de presència *online* ha de propiciar la relació bidireccional entre els usuaris i l'empresa, amb la finalitat que es puguin expressar d'una manera més propera i directa i que es generi *engagement*.

En darrer terme, la persona encarregada de la comunicació de l'empresa en les xarxes socials - el *Community Manager* - , ha de tenir com a principals competències: el control de les eines 2.0, empatia, creativitat i enginy (Santa, 2013, citat per Del Fresno, 2012). A més, Del Fresno destaca la importància de mantenir sempre el control del to i del missatge i de romandre centrat en els objectius o la solució del possible problema, encara que el mateix compte sigui gestionat per diferents persones, de manera que hi hagi coherència entre tots els responsables de les *social media* de l'empresa.

## 2.3. RISCOS DEL SECTOR AERI

L'aviació és considerada un dels mitjans de transport més segurs. Segons Barnett (2000), “la aviación en los países desarrollados ha llegado a ser tan segura que un pasajero que tomase un vuelo nacional todos los días tendría que viajar una media de 36.000 años antes de perecer en un accidente mortal” (p. 1). No obstant això, Almeida Cantoni (2006) assenyala el següent:

La aviación en el siglo XXI es considerada lo suficientemente segura, pero es evidente el riesgo que existe de verse socavada dicha seguridad ante la creciente ola de siniestros terroristas y de accidentes producidos durante el vuelo y algunos choques en tierra, que traen como resultado la pérdida de valiosísimas vidas y de recursos. (p. 22)

El sector aeri destaca per la seva seguretat, però, alhora, per les greus conseqüències que poden tenir els seus riscos en cas que no es puguin evitar. Així ho considera Cano (2015): “En esta industria es importante el mantenimiento de los aviones ya que un fallo en los mismos, puede provocar la pérdida de muchas vidas como hemos visto en desastres recientes” (p. 38). A més, en l'àmbit econòmic, Cano afirma que es tracta d'una indústria cíclica que genera pèrdues en els mals moments econòmics i s'aprofita dels bons moments per generar beneficis.

Mentre Cano (2015) defineix el risc com la possibilitat que es pugui patir un dany en un context d'aleatorietat o d'incertesa, Enrique Jiménez (2007) descriu la gestió de riscos o *risk management* com una auditoria de riscos possibles als quals s'exposa una organització amb l'objectiu de controlar-los i de planificar la reacció davant la seva inevitable derivació en crisi.

L'etapa de previsió és imprescindible perquè la gestió d'una crisi resulti eficaç. Així ho argumenta Piñuel (2002): “Identificar las áreas más débiles, precaverse contra los riesgos, prever las respuestas a aportar, poner en marcha dispositivos de alerta, constituyen el plan preventivo en el que toda organización tiene que pensar” (p. 9). Així mateix, Enrique Jiménez (2008) considera que el primer pas en l'etapa de prevenció és la identificació de riscos, és a dir, detectar els assumptes que poden amenaçar els objectius empresarials, analitzant l'entorn i les situacions que poden resultar potencialment crítiques. Losada (2010) afegix: “debemos procurar tener un conocimiento exhaustivo sobre los peligros reales con los que pueda toparse la organización en el futuro, muchos de los cuales no podremos evitar” (p. 54).

Pel que fa a la gestió de riscos en la indústria aèria, Piñuel (2002) assegura que tota organització pot cometre un error, sobretot quan la naturalesa de la seva activitat té fortes implicacions econòmiques, socials, mediambientals o morals; una companyia de transports aeris, per exemple, té la vida dels seus passatgers a les seves mans. La Red Global de

Información para la Aviación (GAIN, 2000), al “Manual de seguridad de vuelo para operadores”, exposa: “El proceso de gestión de riesgos pretende identificar, analizar, evaluar y controlar los riesgos en que incurren las operaciones de una compañía aérea, de modo que se logre alcanzar el máximo nivel de seguridad” (§ 7-1). La GAIN destaca el factor humà com la variable més rellevant a l'hora de preveure els riscos d'una aerolínia:

El aspecto más importante en la identificación, notificación y control de riesgos es el factor humano. La mayor parte de los accidentes se deben a errores humanos, diseño inadecuado, procedimiento inadecuado, pérdida del conocimiento de la situación, actos intencionados, ergonomía inadecuada, o motivos relacionados con el factor humano. Al error humano se debe entre el 80 y el 90% de los accidentes. (§ 3-6)

La GAIN (2000) menciona que sempre hi ha perills associats amb l'operació de qualsevol aeronau (errors tècnics, operacionals i humans) que poden contribuir als accidents. Tanmateix, fa una vinculació entre el nivell de risc i la gravetat de les seves conseqüències: “El nivel de riesgo esta [sic] basado en la probabilidad de que sus peligros asociados y la gravedad de sus consecuencias, pueden dar como resultado, daños materiales y personales muy graves” (§ E-5). Per aquesta raó, la GAIN afirma que la gestió de riscos és indispensable en les aerolínies: “En grandes organizaciones, como líneas aéreas, los costes asociados con la pérdida de vidas humanas y recursos materiales significan que la gestión de riesgos es esencial” (§ E-3).

Cal destacar la classificació dels accidents aeris que fa Coombs (2004), identificant principalment els accidents d'error tècnic, els quals són causats per la tecnologia o l'equipament, i els accidents d'error humà, provocats per una o diverses persones que no duen a terme correctament la seva tasca.

### 2.3.1. GESTIÓ DE CRISI 2.0 AL SECTOR AERI

Tal com s'ha mencionat anteriorment, els riscos del sector aeri són molt elevats perquè es vinculen amb el factor humà; les conseqüències d'un accident aeri destaquen per la seva gravetat i per posar en perill la vida dels passatgers i de la tripulació. És per això que la gestió de crisi d'una aerolínia ha d'estar prioritàriament dirigida a les possibles víctimes a les quals hagi afectat, mostrant en tot moment la cara humana de la companyia. Per tant, es valora especialment que l'aerolínia expressi el seu suport i empatia cap als afectats i que es preocupi perquè aquests disposin de tota assistència necessària, sigui física, psicològica o financera.

Cal mencionar que el sector aeri actualment es troba en un context encara més complicat perquè la visibilitat dels accidents és gairebé immediata a través de les xarxes socials, atès que els usuaris poden expressar la seva opinió fàcilment i publicar contingut sobre els fets potencialment virals. Això comporta que el temps de reacció de què disposa l'aerolínia s'hagi vist reduït en comparació al que podria tenir abans de la irrupció de les *social media*, raó per la qual es veu obligada a gestionar la crisi el més ràpid possible.

També és important que, en una situació tan delicada com és la d'un accident aeri, la companyia sigui transparent en tot moment i faciliti informació veraç sobre els fets. Aquest aspecte està relacionat, alhora, amb què l'aerolínia publiqui contingut a les xarxes socials constantment, posant a la disposició dels públics informació actualitzada sobre l'accident.

Per últim, com que el principal factor de risc d'aquest sector és l'humà, l'aspecte que rep més atenció és la seguretat del transport aeri. És sabut que la normativa de seguretat aèria ha anat incorporant noves mesures a conseqüència dels accidents aeris registrats els darrers anys. En aquest sentit, és avaluable que l'aerolínia afectada prengui decisions al voltant d'un canvi de normes de seguretat per garantir que l'accident no es pugui repetir.



## 3. DESCRIPCIÓ DEL CAS

### 3.1. CONTEXTUALITZACIÓ DE L'ACCIDENT

El 24 de març de 2015, el vol 4U9525 de Germanwings que cobria el trajecte entre Barcelona a Düsseldorf es va estavellar als Alps francesos, prop de la localitat Barcelonnette. A bord viatjaven 144 passatgers i 6 membres de la tripulació, dels quals no en va resultar cap supervivent.

Segons *Flightradar24* (<https://www.flightradar24.com>), l'aeronau, que es tractava d'un Airbus A320, es va enlairar de l'Aeroport del Prat a les 9:55 del matí i va desaparèixer dels radars a les 10:39 hores a 6.800 peus d'altura. L'avió va caure des d'uns 11.582 metres en un fort descens durant 9 minuts fins a impactar a una velocitat de 700 quilòmetres per hora.

Les investigacions dutes a terme analitzant les caixes negres de l'avió van determinar que el copilot Andreas Lubitz, de vint-i-set anys, va estavellar l'avió voluntàriament. En el moment en què el comandant va abandonar la cabina per anar al servei, Lubitz va bloquejar la porta impedit la seva entrada i va iniciar l'operació de descens de l'aeronau. Dies més tard, diversos mitjans van afirmar que el copilot havia ocultat durant anys a l'aerolínia que patia depressió.

### 3.2. PRIMERES 24 HORES

Només una hora després de la desaparició del vol 4U9525 dels radars, a les 11:52, Eurowings publica un *tweet* transmetent que estan pendents de disposar de més informació per tal de comunicar-la (vegeu Annex 1). En aquests moments, la web *Flightradar24* ja havia publicat, també a Twitter, una imatge que mostrava el recorregut que havia fet l'aeronau i la ubicació on s'havia perdut el contacte amb aquest, juntament amb dades com l'altitud i la velocitat. Uns minuts més tard, es confirma l'accident en una compareixença del president de França, François Holland.

A dos quarts d'una, tant els comptes de Facebook d'Eurowings com de Lufthansa fan pública una declaració del director executiu de Lufthansa, Carsten Spohr, en la qual expressa els seus condols cap als familiars i amics de les víctimes i afirma que encara no es coneixen les causes de l'accident. Alhora, diversos helicòpters de la *Gendarmerie* sobrevolen el lloc del sinistre (Alpes-de-Haute-Provence), on es localitzen les restes de l'aeronau i d'alguns cossos al voltant. Pocs minuts després, Lufthansa penja a Facebook el logotip de la companyia tenyit de negre en senyal de dol, mentre que Eurowings fa el mateix al seu compte, però amb el logotip de la filial.

A dos quarts de dues, Eurowings confirma l'accident a través de Twitter i Facebook, i un quart d'hora després ho fa Lufthansa des dels seus comptes. El missatge d'aquestes publicacions és el mateix i té com a objecte expressar el condol de la companyia i donar a conèixer les següents dades: el número de vol, el tipus d'avió, el nombre de passatgers que hi viatjaven, la zona de l'impacte i el número de telèfon que s'ha establert per a atendre als familiars de les víctimes.

A les tres de la tarda, el CEO de Germanwings, Thomas Winkelmann, compareix en una roda de premsa de Colònia per a comentar el bon estat de l'aeronau i el compliment de les seves respectives revisions tècniques, així com assenyalar l'experiència i l'antiguitat dels pilots. Mitja hora després, la Direcció General de l'Aviació Civil francesa (DGAC) confirma que l'avió no va enviar cap senyal d'emergència abans de l'impacte, tal com s'havia especulat en un primer moment.

Cap a les quatre de la tarda, Lufthansa comunica a través de Facebook quan serà la propera roda de premsa i, a més, publica un missatge confirmant l'accident en espanyol. Una hora després, es publiquen les primeres fotografies de la zona de l'impacte, i a dos quarts de sis les autoritats franceses localitzen una de les caixes negres de l'Airbus A320.

A dos quarts de set se celebra la roda de premsa de Germanwings, en la qual s'informen dels últims detalls de l'accident i es comunica la cancel·lació del proper vol Madrid-Düsseldorf per raons operatives. Tocant les set de la tarda, Lufthansa penja a Facebook els logotips de la matriu i de la seva filial, Germanwings, en color negre i acompanyats del *hashtag* #indeepsorrow.

L'endemà, a dos quarts de sis del matí, es reprenen les investigacions al lloc del sinistre que s'havien cancel·lat la nit anterior per falta de visibilitat. A Espanya, es declaren tres dies de dol oficial i s'investiguen comentaris ofensius d'usuaris de Twitter sobre les víctimes catalanes de l'accident.

A dos quarts de nou, Lufthansa publica un *tweet* d'una altra declaració de Spohr donant suport als familiars de les víctimes. A les 9:42, surt un vol des de l'Aeroport del Prat amb destí a Düsseldorf, fent la mateixa ruta que l'avió accidentat. Mitja hora després, Germanwings fa un comunicat afirmant que els seus vols operen amb normalitat a excepció d'un i que alguns membres de la tripulació no s'han trobat en condicions de treballar a causa de les circumstàncies. Tocant les onze del matí, Lufthansa demana a través de Twitter un minut de silenci per recordar a les víctimes. Al mateix temps, la caixa negra de l'avió ja ha arribat a París, des d'on comença a ser analitzada.

Per últim, a la una de la tarda, Lufthansa publica a Facebook i a Twitter un vídeo del CEO de l'aerolínia, Carsten Spohr, en dues versions (alemany i anglès). El missatge del vídeo se centra, principalment, a expressar el seu condol cap a les víctimes i els familiars, a agrair la solidaritat i lleialtat del públic, a destacar que la seguretat sempre ha estat la prioritat de l'aerolínia i a prometre que seguiran treballant amb el principal objectiu que volar sigui encara més segur.

## 4. METODOLOGIA

A fi de resoldre les preguntes plantejades anteriorment, s'ha dut a terme una investigació qualitativa. Aquest tipus d'investigació es caracteritza per explicar els significats mitjançant la interpretació de les informacions i les dades (Erickson, 1986, citat per Castaño Garrido i Quecedo Lecanda, 2003).

S'ha optat per realitzar un estudi de cas, concretament de l'accident aeri de Germanwings del 2015, amb la finalitat de conèixer en profunditat els efectes que pot tenir la gestió de crisi 2.0 en la reputació digital de la companyia. S'ha elegit aquest mètode d'investigació perquè, tal com afirma Yin (1994), permet estudiar un fenomen contemporani dins del seu context de la vida real, especialment quan els límits entre el fenomen i el seu context no són clarament evidents (citat per Yacuzzi, 2005).

L'estudi consta de dues anàlisis: l'anàlisi de la gestió de crisi 2.0 i l'anàlisi de la reputació digital. Així doncs, s'ha estudiat què va comunicar l'aerolínia durant la crisi a les seves xarxes socials i quina va ser la reacció dels seus públics a aquests comunicats.

D'una banda, per analitzar la gestió de crisi 2.0 efectuada per l'aerolínia, s'han revisat les publicacions d'aquesta als seus comptes de Facebook i de Twitter i s'han avaluat segons el compliment d'un seguit de variables. És a dir, s'ha fet un recull de les millors pràctiques de gestió de crisi a les xarxes socials exposades al marc teòric i s'han determinat com a variables a analitzar en aquestes publicacions. Per a qualificar-les, s'ha utilitzat una escala

de mesurament ordinal de l'1 al 5: 1 = Deficient; 2 = Regular; 3 = Acceptable; 4 = Bona i 5 = Excel·lent (vegeu Annex 6).

La raó per la qual només s'han analitzat les xarxes socials Facebook i Twitter és perquè són les que reben més interacció per part dels públics i des d'on es generen relacions entre aquests i l'empresa. Així mateix, són les xarxes socials més utilitzades com a mitjà de comunicació durant el transcurs d'una crisi. Així ho exposa Schneider (2017): "Several platforms such as Facebook and Twitter served during recent [*sic.*] crises as one of the main communication points" (Communication Change, § 1). Cal destacar que l'elecció d'aquestes xarxes socials també es deu a la seva adaptació als recursos de què es disposen per realitzar el present estudi i a la dificultat de portar-lo a terme a totes les xarxes socials.

La recerca de les publicacions s'ha centrat en els comptes de Lufthansa - empresa matriu de Lufthansa Group- i d'Eurowings - filial *low-cost* de Lufthansa - en un període d'entre el 24 de març de 2015 i el 19 de maig del mateix any. Per tant, dins d'un univers format per totes les xarxes socials, s'han observat les unitats d'anàlisi Facebook i Twitter i s'han elegit les següents mostres: 22 publicacions de Lufthansa a Facebook, 18 publicacions de Lufthansa a Twitter, 18 publicacions d'Eurowings a Facebook i 24 publicacions d'Eurowings a Twitter.

Una important limitació d'aquesta fase ha estat la impossibilitat de revisar els comptes de Germanwings, ja que van ser eliminats a conseqüència de la fusió de Germanwings amb Eurowings l'any 2015. Aquesta decisió es va prendre el desembre de 2014 amb l'objectiu de reduir els costos de Lufthansa, però l'accident aeri va accelerar el procés, de manera que els vols de Germanwings van començar a ser operats sota el nom d'Eurowings.

D'altra banda, per analitzar la reputació digital, s'ha fet una selecció d'interaccions en les publicacions de Facebook dels comptes de Lufthansa i d'Eurowings. D'entre els comentaris que destaquen automàticament a cada publicació ("Más relevantes"), s'han analitzat només els que estan redactats en espanyol i en anglès. Principalment s'han elegit els comentaris que reben més *likes*, però alhora s'ha seguit un criteri de rellevància, és a dir, s'han tingut en consideració aquells que són importants amb relació al context de la crisi i a la conducta de l'aerolínia. Per tant, s'han recollit comentaris que podrien estar amagats per diverses causes, com ara la seva data de publicació o la mateixa dinàmica de Facebook, i que poden aportar contingut valuós quant a la percepció dels públics sobre l'aerolínia.

Així doncs, d'entre un univers compost per tots els comentaris de cada publicació de Facebook, les unitats d'anàlisi seleccionades han estat els comentaris rellevants de cadascuna d'elles ("Más relevantes") i la mostra estudiada s'ha considerat de tipus estratègica no probabilística, atès que s'han descartat unitats d'anàlisi individuals (comentaris) conforme els criteris argumentats anteriorment. Aquest procediment no s'ha pogut dur a terme en el cas de Twitter perquè els *tweets* no reben tanta interacció com les publicacions de Facebook, de manera que no ha estat possible trobar el contingut i el material necessari a analitzar.

Una altra limitació de l'estudi ha estat la falta d'accés a les eines de monitoratge de xarxes socials a causa de la seva modalitat de pagament. És per això que s'ha optat a analitzar la reputació *online* manualment. La tècnica escollida per a fer-ho ha estat l'anàlisi de sentiment, la qual té l'objectiu d'extreure paraules que expressin un sentiment en particular per conèixer l'opinió, les actituds i les expectatives sobre un tema, així com per analitzar el comportament dels usuaris davant algun missatge (Romero Moreno *et al*, 2020, p. 172).

L'anàlisi ha constatat, doncs, en valorar els comentaris segons el to emocional que transmeten, classificant-los en sentiment positiu, negatiu o neutre. Per a fer-ho, s'ha tingut en compte la percepció i l'opinió que expressen sobre l'aerolínia, especialment sobre les causes de l'accident i sobre la gestió de crisi duta a terme. S'han analitzat un total de 496 comentaris, d'entre els quals 371 pertanyen a les publicacions de Lufthansa i 125 a les

d'Eurowings. Cada comentari s'ha enumerat segons el compte al qual pertanyi (L=Lufthansa; E=Eurowings) i la publicació en què aparegui escrit (A-Z), donant com a resultat el format L-A1, L-A2, L-A3... (vegeu Annex 7 i 8).

Una vegada s'han avaluat tots els comentaris, s'ha executat una anàlisi més profunda per determinar quines publicacions han provocat més reaccions positives i quines n'han provocat més de negatives. Per a fer-ho, només s'han tingut en compte aquells *posts* dels quals s'hagin examinat, com a mínim, deu comentaris.

Per últim, s'han investigat quines són les paraules clau més repetides de cada sentiment per tal de poder interpretar millor els resultats. D'entre una elecció de cinc paraules clau per comentari, s'han recollit les deu paraules més repetides entre tots els comentaris de cada sentiment. Tot seguit, s'ha elaborat un núvol de paraules amb l'objectiu d'observar els termes predominants de manera visual.

## 5. ANÀLISI DELS RESULTATS

En aquest apartat es presenten els resultats d'ambdós estudis: l'anàlisi de la gestió de crisi 2.0 i l'anàlisi de la reputació digital.

### 5.1. ANÀLISI DE LA GESTIÓ DE CRISI 2.0

L'anàlisi de la gestió de crisi duta a terme per l'aerolínia a les xarxes socials ha constatat en una valoració de cinc variables, de les quals quatre s'han qualificat d'excel·lents i una de bona (vegeu Taula 1):

Variable	Valoració
1) Temps de reacció	5
2) Satisfacció de la necessitat d'informació	5
3) Perspectiva humana	5
4) Format dels comunicats	5
5) Comunicació bidireccional i simètrica	4

**Taula 1: Valoració de la gestió de crisi 2.0**

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la primera variable (temps de reacció), l'aerolínia va saber reaccionar ràpidament davant l'esclat de la crisi, ja que va fer el primer comunicat a les seves xarxes socials només una hora després d'haver-se estavellat l'avió. Concretament, Eurowings va publicar un *tweet* a les 11:52 per fer saber que, en el moment que disposessin de més informació sobre l'accident, la donarien a conèixer. A més, a dos quarts d'una Lufthansa va publicar, tant a Twitter com a Facebook, una declaració del CEO Carsten Spohr expressant el seu condol i el seu desig de trobar supervivents.

Quant a la segona variable (satisfacció de la necessitat d'informació), l'aerolínia va mantenir als públics informats a través de les seves xarxes socials durant tota la gestió de la crisi, fent comunicats amb relació als següents aspectes:

- Què ha passat: Lufthansa i Eurowings van fer una publicació confirmant l'accident a Twitter i a Facebook en la qual es van transmetre les primeres dades conegudes: el número de vol, l'origen i el destí del vol, el tipus d'aeronau, el nombre de passatgers

i la zona del sinistre. A més, Twitter va ser el canal on més informació actualitzada es va transmetre, com ara l'afirmació que l'accident va ser provocat voluntàriament pel copilot, els canvis de número de telèfon d'atenció al client, la notificació de les properes rodes de premsa o les noves declaracions del director executiu de l'aerolínia.

- Què s'està fent per a solucionar-ho: Lufthansa va focalitzar tots els seus esforços en els familiars de les víctimes, i així ho va fer saber als públics a través de les xarxes socials. Spohr va afirmar, en diverses declaracions de Twitter, que estaven treballant per assegurar-se que un accident així no es pogués repetir i que la seva prioritat eren els familiars de les víctimes. A més, durant els primers dies de la crisi, Eurowings va publicar *tweets* vinculats a un enllaç des d'on es podria consultar el resum dels principals fets i novetats de cada jornada.
- Quines mesures es prendran per tal que no torni a succeir en un futur: Tres dies després de l'accident, Lufthansa va donar a conèixer a través de Facebook i Twitter l'aplicació d'una nova norma de seguretat en totes les companyies del Grup Lufthansa: dues persones autoritzades havien d'estar presents en la cabina obligatòriament durant tot el vol. Cal mencionar que Lufthansa va impulsar aquesta normativa abans que l'AESA (Agència Europea de Seguretat Aèria) modifiqués el reglament europeu, raó per la qual es pot valorar positivament la proactivitat de la companyia.

En relació amb la tercera variable (perspectiva humana), els missatges comunicatius de l'aerolínia van mostrar l'aparença humana de la companyia, ja que es van complir els següents punts:

- Transparència i honestedat: L'aerolínia es va mostrar transparent en tot moment, tant quan no disposava de la informació necessària com quan sí que podia donar detalls sobre l'accident. Tots els comunicats es van fer d'acord amb les declaracions de les autoritats, assegurant-se de la veracitat de les dades. Lufthansa també va aclarir alguns dubtes quant a l'estat de salut del copilot i va desmentir especulacions sobre una baixa mèdica que l'empresa mai va rebre.
- Assumpció de responsabilitat: Lufthansa es va fer responsable de l'accident i va assumir les conseqüències de la crisi. En efecte, es va fer càrrec dels familiars de les víctimes, va empatitzar amb els seus empleats i va prendre decisions importants respecte a la seguretat aèria. A més, l'aerolínia va escriure una carta expressant el seu condol i donant el seu suport a totes les persones afectades.
- Priorització de les víctimes: Tal com s'ha esmentat anteriorment, Lufthansa va prioritzar l'assistència i el suport als familiars de les víctimes des del primer moment. En concret, va oferir dos vols especials pels familiars a Marsella, on es va establir un centre d'assistència operat per empleats de l'aerolínia. També es va fer un comunicat de part de Lufthansa i Germanwings, dirigit als mitjans de comunicació, per demanar que no es possessin en contacte amb els familiars i es va transmetre en directe una cerimònia d'homenatge a les víctimes. Per tant, l'aerolínia va mostrar en nombroses ocasions la seva empatia i la seva preocupació per totes les persones afectades.

Respecte a la quarta variable (format dels comunicats), l'aerolínia va fer ús de contingut visual en les seves publicacions per a acompanyar al text. Concretament, va penjar imatges dels logotips de Germanwings i Lufthansa tenyits de negre en senyal de dol, de la revista dels empleats publicada en blanc i negre i la de pàgina web especialment dedicada a les mostres de condol dels usuaris. És important destacar que totes les publicacions estaven

escrites, principalment, en tres idiomes: anglès, espanyol i alemany. A més, el *post* de la carta de condol va estar disponible també en català i en francès.

Cal valorar molt positivament la publicació dels vídeos on els directors executius de Lufthansa i de Germanwings, Carsten Spohr i Thomas Winkelmann respectivament, apareixen transmetent un missatge en anglès. Ambdós protagonistes mostren la cara humana de la companyia expressant el seu condol, la seva empatia cap als familiars de les víctimes i la seva preocupació per la tragèdia. També agraeixen el treball dels equips de rescat, asseguren que seguiran treballant per determinar la causa de l'accident i declaren que l'ajuda i l'assistència als familiars és la seva prioritat.

Per últim, sobre la cinquena variable (comunicació bidireccional i simètrica), l'aerolínia va respondre a Twitter alguns dubtes dels usuaris relacionats amb la llista dels passatgers, amb l'estat de l'aeronau i amb problemes amb el telèfon de contacte o amb la pàgina web. A través de Facebook, tot i que gairebé no va generar converses amb els públics, sí que es va dirigir a ells en algunes publicacions agraint les seves mostres de condol i de solidaritat. A més, en diverses publicacions es va citar el *hashtag* #indeepsorrow per tal de promoure les mencions dels usuaris sobre l'accident mitjançant aquesta etiqueta.

La relació de l'aerolínia amb els seus públics va ser simètrica perquè en cap moment es van detectar diferències de poder entre aquests i la companyia. Tot i això, es pot considerar que es podria haver mantingut una comunicació més bidireccional, especialment a Facebook.

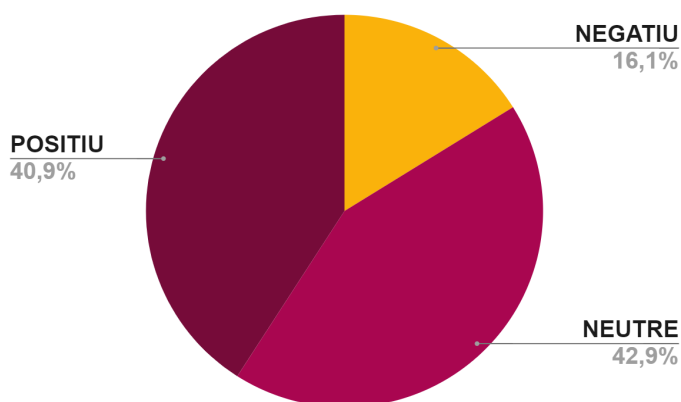
## 5.2. ANÀLISI DE LA REPUTACIÓ DIGITAL

L'anàlisi de la reputació digital de l'aerolínia s'ha basat a estudiar el sentiment de les reaccions dels usuaris a les publicacions i en extreure les paraules clau més rellevants.

### 5.2.1. ANÀLISI DE SENTIMENT

Dels 496 comentaris analitzats, 80 han estat negatius, 213 neutres i 203 positius, de manera que predomina el sentiment neutre (43%) amb una diferència mínima amb relació al sentiment positiu (41%) (vegeu Figura 1). Aquests primers resultats es poden considerar favorables, ja que els comentaris positius s'apropen molt a la majoria i alhora existeix un contrast rellevant entre aquests i els del sentiment negatiu, els quals representen només el 16% de tots els comentaris.

Sentiment	Nre. de comentaris
Negatiu	80
Neutre	213
Positiu	203
Total	496



**Taula 2: Resultats de l'anàlisi de sentiment**

Font: Elaboració pròpia

**Figura 1: Resultats de l'anàlisi de sentiment**

Font: Elaboració pròpia

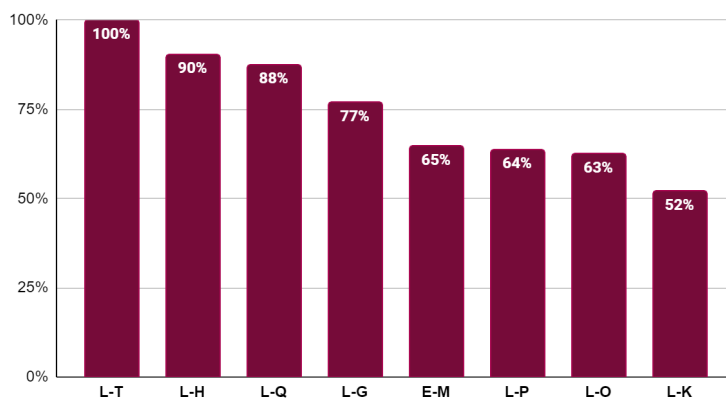
A continuació es tractaran les publicacions que més reaccions positives i negatives han obtingut per part dels usuaris (vegeu Annex 10).

D'una banda, la publicació que més comentaris positius ha rebut, amb una totalitat del 100%, ha estat l'última que va penjar Lufthansa sobre l'accident agraint totes les mostres de condol, de suport i de simpatia dels públics (ref. L-T). La versió en anglès del vídeo del CEO de Lufthansa (ref. L-H) és la segona publicació amb més comentaris favorables, seguida de la creació de la pàgina web *#indeepsorrow - A Place of Commemoration in memory of the victims of Flight 4U9525* (<http://www.indeepsorrow.com/>), dedicada a les mostres de condol expressades cap a les víctimes de l'accident (ref. L-Q) (vegeu Figura 2).

El següent *post* amb més comentaris positius és el que publica Lufthansa explicant la seva oferta de vols especials a Marsella pels familiars de les víctimes (ref. L-G). A més, el vídeo on apareix el CEO de Germanwings rep molt bones reaccions tant en el compte d'Eurowings com en el de Lufthansa (ref. E-M i L-O), mentre que la segona declaració del CEO de Lufthansa (ref. L-P), en la qual agraeix la dedicació dels treballadors de la investigació, també assoleix interaccions positives. Per últim, la imatge de la revista dels empleats impresa en blanc i negre (ref. L-K) és una altra publicació que compta amb més de la meitat dels seus comentaris positius.

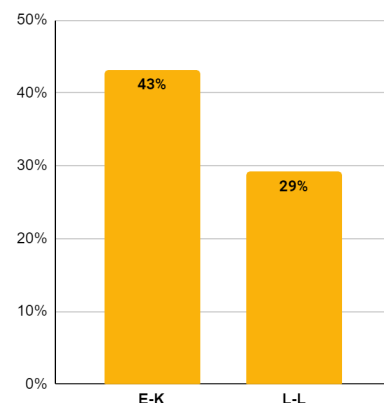
D'altra banda, les publicacions que més comentaris negatius han obtingut han estat la carta de condol escrita en anglès (ref. E-K) i la publicació sobre l'aplicació de la nova norma de seguretat a la cabina (ref. L-L) (vegeu Figura 3).

#### MÉS COMENTARIS POSITIUS



**Figura 2: Publicacions amb més comentaris positius**  
Font: Elaboració pròpia

#### MÉS COMENTARIS NEGATIUS



**Figura 3: Publicacions amb més comentaris negatius**  
Font: Elaboració pròpia

### 5.2.2. PARAULES CLAU DE CADA SENTIMENT

El recull de les paraules clau reforça els resultats principals de l'anàlisi de sentiment i ajuda a interpretar el context general dels comentaris.

Tot seguit s'exposaran les deu paraules més repetides dels sentiments negatiu, positiu i neutre (vegeu Annex 12 i Taula 3) i s'argumentaran les principals temàtiques tractades als comentaris de cada sentiment.

Sentiment	Paraules clau
Negatiu	<i>Pilots, fly, suicidal, airline, mental, company, pilot, responsibility, fault, late.</i>
Neutre	<i>Families, condolences, RIP, sad, pilot, prayers, cockpit, tragedy, crew, peace.</i>
Positiu	<i>Lufthansa, airline, best, respect, CEO, great, fly, flying, good, trust.</i>

**Taula 3: Paraules clau de l'anàlisi de sentiment**

Font: Elaboració pròpia

En el cas del sentiment negatiu (vegeu Annex 13), la majoria de comentaris tracten sobre l'estat mental del copilot, fent especial menció a les tendències suïcides i a la depressió que patia. Moltes reaccions expressen incomprensió cap a la desconeixença de l'aerolínia sobre la malaltia del copilot i comenten que no hauria d'haver estat capacitat per volar. A més, es reben molts suggeriments relacionats amb la necessitat d'aplicar tests psicològics a tots els pilots i d'implementar noves normes de seguretat. També es destaca sovint la gran responsabilitat que tenen els membres de la tripulació sobre les vides dels passatgers.

Els comentaris negatius que es dirigeixen a Lufthansa asseguren que l'aerolínia és la culpable de l'accident aeri, que aquesta tragèdia es podria haver evitat i que hauria de pagar pels seus errors patint una situació econòmica de fallida. Així mateix, algunes crítiques fan referència a la seguretat de Lufthansa i mencionen que alguna cosa està malament en la política de l'aerolínia. Tot i això, molts usuaris assenyalen que qualsevol mesura que prenguéss Lufthansa posteriorment ja no es consideraria vàlida perquè arribaria massa tard.

Pel que fa als comentaris de sentiment neutre (vegeu Annex 14), destaquen majoritàriament les expressions de condol i les sigles RIP (*Rest In Peace*). Es fan múltiples referències als familiars i als amics de les víctimes, tant dels passatgers com de la tripulació, desitjant la seva pau i mostrant les seves oracions. També es descriu l'accident com una gran tragèdia i es menciona en nombroses ocasions la paraula tristesa. Diversos comentaris al·ludeixen al copilot i el condemnen per emportar-se amb ell la vida de 150 persones, alguns fins i tot relacionant-lo amb el terrorisme. Altres usuaris demanen noves mesures de seguretat aèria en l'àmbit europeu per garantir que l'accident no es pugui repetir, com ara codis d'empremta dactilar a les portes de la cabina.

Finalment, els comentaris de sentiment positiu destaquen per referir-se a Lufthansa com la millor aerolínia del món i per donar rellevància a tots els seus avantatges (vegeu Annex 15). La majoria d'usuaris consideren que Lufthansa segueix sent una companyia aèria de confiança que ofereix sempre un servei de qualitat i una bona experiència volant. A més, nombrosos comentaris mencionen la seguretat com una de les característiques principals de l'aerolínia, encara que hagi patit l'accident. Molts usuaris dirigeixen el seu missatge directament al director executiu de Lufthansa, Carsten Spohr, per agrair les seves paraules en el vídeo publicat i per expressar tot el seu respecte davant aquest gest.

Les reaccions que més ressalten són aquelles que valoren positivament la gestió de crisi duta a terme per l'aerolínia. Diversos públics s'han sentit impressionats per la bona actuació de Lufthansa davant una situació tan delicada, actuant amb professionalitat, dignitat i humanitat. És per això que molts d'ells han expressat el seu orgull i suport cap a la companyia, desitjant-li molta força per superar la crisi i assolir la seva continuïtat.



## 6. CONCLUSIONS

D'acord amb els objectius plantejats, el present estudi de cas ha permès, d'una banda, observar la gestió d'una crisi a través de les xarxes socials dins d'un sector vulnerable com és l'aeri i, d'altra banda, establir una relació entre aquesta gestió i la posterior reputació digital de la companyia.

En primer lloc, responent a la primera pregunta d'investigació (P1), s'ha determinat que la gestió de crisi 2.0 realitzada per Germanwings - Lufthansa i Eurowings - va ser correcta. Tenint en compte les variables analitzades, la qualificació de la gestió de crisi a les xarxes socials de l'aerolínia ha estat excel·lent perquè s'han complert totes les pràctiques establertes com a imprescindibles. El temps de reacció, la satisfacció de la necessitat d'informació, la perspectiva humana i el format dels comunicats han rebut la qualificació màxima, mentre que la comunicació bidireccional i simètrica ha estat igualment aprovada obtenint un punt menys.

Així doncs, Lufthansa va gestionar adequadament la crisi a través de les xarxes socials perquè va actuar ràpidament, va mantenir als públics informats amb dades actualitzades sobre els fets i les decisions preses, va mostrar la seva cara empàtica, transparent i humana, va utilitzar formats visuals per transmetre missatges i va traduir aquests missatges en diferents llengües per tal d'arribar a un públic més ampli.

En segon lloc, respecte a la segona pregunta d'investigació (P2), les accions a les xarxes socials que més han afavorit a la reputació digital de l'aerolínia han estat aquelles en què s'ha demostrat la faceta més humana, empàtica i compromesa de la companyia. Destaquen, sobretot, les publicacions en què han aparegut els directors executius de Lufthansa i de Germanwings fent declaracions com a màxims representants de l'aerolínia. També reben especial atenció els *posts* on es dona a conèixer l'assistència oferida a les persones afectades, així com les publicacions que donen *feedback* a les expressions de condol dels públics, tot agraint el seu suport i solidaritat. A més, els comunicats emesos en formats visuals van ser ben valorats pels usuaris, com ara els vídeos dels CEO, la fotografia de la revista dels empleats o la imatge de la pàgina web dedicada a les víctimes de l'accident.

En canvi, el comunicat sobre l'aplicació de la nova mesura de seguretat no va ser ben rebuda pels usuaris, ja que molts d'ells van creure que era massa tard per a implementar-la i que aquesta normativa, aplicada amb anterioritat, podria haver evitat el sinistre. Així mateix, la carta de condol redactada en anglès tampoc es va valorar de manera favorable, vist que molts usuaris seguien sense entendre com l'aerolínia havia permès pilotar l'aeronau a una persona que patia depressió, raó per la qual es dirigien a Lufthansa com l'únic responsable de la tragèdia.

En tercer lloc, pel que fa a la pregunta inicial de la investigació (PI), la gestió de crisi duta a terme per l'aerolínia a les xarxes socials va contribuir favorablement a la seva reputació digital i, conseqüentment, a la seva reputació corporativa. Això és perquè les publicacions més ben valorades pels usuaris coincideixen amb les variables essencials en una gestió de crisi 2.0.

Els resultats de l'anàlisi de sentiment van determinar que el sentiment majoritari dels comentaris va ser neutre, seguit del positiu amb una diferència mínima. Això significa que la majoria d'usuaris va reaccionar adequadament davant els missatges comunicatius emesos per l'aerolínia a les xarxes socials. De fet, molts d'ells asseguraven als comentaris que estaven impressionats per la manera com Lufthansa estava gestionant la crisi, assumint la seva responsabilitat amb professionalitat i fent-se càrrec dels familiars de les víctimes de manera prioritària. Segons el criteri de diversos públics, l'actuació de Lufthansa va ser digne

d'una de les millors aerolínies a escala mundial i va merèixer tot el seu respecte. A més, molts asseguraven que l'accident no seria cap condicionant en l'elecció d'aquesta companyia per volar en un futur, atès que seguien confiant en la seva qualitat i seguretat.

La investigació realitzada demostra la gran importància preparar amb anterioritat una crisi per a gestionar-la correctament en cas que esclati, així com la necessitat de reaccionar ràpidament a les xarxes socials. També manifesta que l'empresa ha de ser transparent i empàtica en tot moment i, sobretot, centrar la comunicació prioritàriament en les víctimes, ja que el que més valoren els públics és percebre la perspectiva humana de l'empresa.

Per concloure, tenint en compte que actualment la reputació corporativa d'una empresa depèn de la seva reputació *online*, es pot considerar que Lufthansa ja disposava d'una bona reputació i que la crisi que va patir l'any 2015 no va canviar aquest fet. El cas de l'accident de Germanwings és un bon exemple de com ha de ser gestió 2.0 d'una crisi, ja que demostra que és possible superar una crisi i mantenir la reputació de l'empresa, fins i tot en un sector vulnerable com és l'aeri en què la seguretat de les persones és el més important. Per tant, es pot considerar que una bona gestió de crisi efectuada a les xarxes socials és capaç d'afectar positivament a la reputació digital - i corporativa - d'una companyia.

Cal mencionar com a principal limitació de l'estudi els canvis d'algoritmes que alteren les xarxes socials. En concret, les modificacions de la configuració i la privacitat de Facebook i Twitter ha dificultat la recerca de material per l'anàlisi, ja que el cas estudiat pertany al 2015 i la visibilitat de publicacions i comentaris ha anat variant al llarg dels anys.

En futures investigacions, seria interessant tractar en profunditat la gestió de crisi 2.0 i tenir en consideració la seva importància en la reputació digital d'una companyia.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida Cantoni, A. (2006). Perspectivas de la seguridad aérea en el siglo XXI. *Ciencia Y Poder Aéreo*, 1(1), 22-24. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.94>

Álvarez Gavilanes, J. E. i Murillo Párraga, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 194-209. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756316>

Añazco, E. M. (2019). *Análisis de la gestión de crisis de comunicación y su influencia en la reputación de una marca por los contenidos reproducidos en redes sociales. Caso marca Pompis*. (Treball de fi de Grau, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12347>

Barnett, A. (2000, 27 de novembre). *Seguridad aérea: fin de la era dorada*. [article de presentació]. Conferència anual Blackett Memorial, Cambridge, Massachusetts, EUA. <https://www.kimerius.com/app/download/5783682289/Seguridad+a%C3%A9rea%2C+fin+de+la+era+dorada.pdf>

Burgueño, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red. Gestión de crisis de comunicación online*. (1a ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Calleja-Reina, M. A., Paniagua Rojano, F. J., i Victoria Mas, J. S. (2018). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/esmp.62206>

Cano, G. T. (2015). *Industria de las aerolíneas : la industria y sus riesgos*. (Treball de fi de Grau, Universidad Pontificia Comillas, Madrid). <http://hdl.handle.net/11531/3841>

Capriotti, P., Zeler, I. i Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1094-1113. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56es.html>

Castaño Garrido, C. i Quecedo Lecanda, R. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14), 5-40. <http://hdl.handle.net/10810/48130>

Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. (2014). State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1-12. <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>

Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y "social media"*. (1a ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Del Santo, O. (2014). *Reputación online para todos*. <https://www.soyunamarca.com/reputaciononlineparatodos/>

Enrique Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). <https://hdl.handle.net/10803/4142>

Enrique Jiménez, A. M. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis: Propuesta de un modelo teórico. *Comunicación y pluralismo*, (6), 201-214. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2879575>

Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 8(24), 116-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7237664>

Flightradar24. [flightradar24]. (2015, març 24). Germanwings flight #4U9525 (registration D-AIPX) was lost from Flightradar24 at 6800 feet at 09.39 UTC time. [Tweet]. <https://twitter.com/flightradar24/status/580319999887347712/photo/1>

GAIN. (2000). *Manual de seguridad de vuelo para operadores*. (Edició 1). [https://www.icao.int/safety/fsix/Library/GAIN\\_OFSH\\_Spanish.pdf](https://www.icao.int/safety/fsix/Library/GAIN_OFSH_Spanish.pdf)

Guich, A. (2017). *Les crisis 2.0. Nous models de comunicació*. (Treball de fi de Grau, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). <https://ddd.uab.cat/record/180479>

Halpern, D. (2008). Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos de información*, (22), 48 - 56. <https://doi.org/10.7764/cdi.22.89>

Hidalgo, M., Yagüe, D., Álvarez, I., Ríos, S., Mariño, M. i Peña, C. (2015, març 27). Así te contamos la catástrofe del avión de Germanwings y sus 72 horas posteriores. *20 minutos*. 30 d'abril de 2021. <https://www.20minutos.es/noticia/2413726/0/avion-estrella-cae/barcelona-alpes-franceses/germanwings/?autoref=true>

Huertas, A., Oliveira, A. i Balagué López, N. (2021). Rol de las relaciones públicas en los destinos turísticos que sufren atentados terroristas: análisis de la comunicación de crisis realizada en Londres, Mánchester y París tras los atentados de 2017. *Palabra Clave*, 24(1), 1-33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2021.24.1.6>

Leiva-Aguilera, J. (2012). *Gestión de la reputación online. Crea fácilmente tu estrategia de presencia en la Red*. (1a ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. (4a ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Losada Díaz, J. C. (2018). *(No) crisis: comunicación de crisis en un mundo conectado*. (1a ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Lufthansa adopta la norma de llevar siempre dos personas en la cabina. (2015, març 27). *La Sexta*. 11 de maig de 2021. [https://www.lasexta.com/noticias/nacional/lufthansa-adopta-norma-llevar-siempre-dos-personas-cabina\\_2015032757252ef34beb28d44601116e.html](https://www.lasexta.com/noticias/nacional/lufthansa-adopta-norma-llevar-siempre-dos-personas-cabina_2015032757252ef34beb28d44601116e.html)

Martínez Fernández, V. A. i Juanatey-Boga, O. (2012). Gestión de crisis: El impacto de las nuevas tecnologías de la información en la implementación de estrategias de comunicación. *Las TIC: avances y perspectivas*, 173-204. [https://www.researchgate.net/publication/289354917\\_Gestion\\_de\\_crisis\\_El\\_impacto\\_de\\_la](https://www.researchgate.net/publication/289354917_Gestion_de_crisis_El_impacto_de_la)

[nuevas tecnologías de la información en la implementación de estrategias de comunicación](#)

Martínez Rolán, X. (2012). La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(espec. nov.), 607-615. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2012.v18.40940](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40940)

Oliveira, A., i Huertas, A. (2018). La comunicación de crisis de Barcelona tras el atentado terrorista. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(15), 5-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6488990>

Piñuel, J. L. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. <https://es.scribd.com/document/160205692/Pinuel-J-2002-La-comunicacion-corporativa-de-la-gestion-de-crisis>

Rodríguez, E. M. (2012). *Estudio sobre la reputación online*. (Trèball de fi de Grau, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid). [https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11317/PFC%5BEsther\\_María\\_Rodríguez\\_Guzmán%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11317/PFC%5BEsther_María_Rodríguez_Guzmán%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Romero Moreno, F. Y., Sanchez Martelo, C. A., Alfonso Corredor, B. Y., Sanchez Cifuentes, J. F. i Ospina López, J. P. (2020). Técnicas para la clasificación de sentimientos en redes sociales como apoyo en el marketing digital. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, 2020(E35), 167-186. <https://www.proquest.com/openview/10505af13f0740e170a77dec671c59e9/1?pq-origsite=scholar&cbl=1006393>

R. P. (2015, març 26). Germanwings no desaparece este otoño, tan solo cambia de nombre. *Preferente.com*. 10 de maig de 2021. <https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/germanwings-no-desaparece-este-otono-tan-solo-cambia-de-nombre-252378.html>

Santamaría Ramos, F. J. (2015). Identidad y reputación digital: Visión española de un fenómeno global. *Ambiente Jurídico*, (17), 11-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6101297>

Schneider, A. (12 de setembre de 2017). Handling crisis communication on social media - What we can learn from the Germanwings case. *BrandBa.se*. <http://www.brandba.se/blog/handling-crisis-communication-on-social-media>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de Trabajo: Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA)*, (296), 1-37. <http://hdl.handle.net/10419/84390>