

Ética y Responsabilidad de la comunicación de crisis: el accidente del Yak 42

Pepa GALLEGO CANTERO

Universidad Jaime I Castellón

Resumen

La comunicación institucional privada o pública en situaciones de crisis con víctimas implica errores con consecuencias casi siempre imprevisibles. Si a ello le añadimos, que se trata de un accidente aéreo, ocurrido en el seno de una institución como el Ejército, la complejidad aumenta, al verse afectadas igualmente altos miembros del ejecutivo gobernante.

En este contexto de crisis, agravado también porque los expertos y las diferentes Comisiones de Investigación no solamente fueron incapaces de ofrecer hipótesis plausibles y conclusiones fiables sobre las causas del accidente, sino que obligados por el cumplimiento de las Reales Ordenanzas, generaron bastantes “ruidos informativos” en los que se vieron implicados diferentes medios de comunicación, pero también una numerosos organismos gubernamentales, bufetes de abogados o asociaciones de víctimas.

Precisamente, la descripción y análisis de estos “ruidos” informativos, y el manejo de esta crisis por parte Ministerio de Defensa y diferentes instancias de la Administración Central Española así como las responsabilidades civiles y penales que este hecho conllevó constituyen el objeto de este artículo.

Palabras clave: Comunicación de crisis, Catástrofes aéreas, Yak 42

Abstract

The public or private institutional communication in crisis situations with victims involved mistakes that almost always unpredictable. If we add, it is a plane crash, which occurred within an institution like the Army, the complexity increases, to be affected equally high levels of government.

In this context of crisis, also aggravated because the experts and the various commissions of inquiry were not only unable to offer plausible hypotheses and reliable conclusions about the causes of the accident, but required compliance with the Royal Ordinances, generated enough “information noise” in

which were involved different media, but also a number of government agencies, law firms and associations of victims.

Indeed, the description and analysis of these “noises” information, and management of this crisis by the Ministry of Defense and various agencies of the Spanish central government and the civil and criminal liabilities that led to this fact are the subject of this article.

Keywords: Crisis communication, air disasters, Yak 42

INTRODUCCIÓN

La historia de la comunicación en accidentes aéreos, sigue unas pautas similares atendiendo a normas y criterios generalmente admitidos por aquellas compañías privadas implicadas en los siniestros, pero no hay tratamiento definido para aquellos que tienen que defenderse desde la función pública de un accidente sufrido por una empresa de aviación subcontratada, y siendo en ese momento cuando podemos valorar la calidad de los equipos de comunicación y la bondad de sus estrategias (García Santamaría 2011)

Tras el accidente sufrido por el Yakolev 42 en la madrugada del 26 de mayo en la cima del monte Pilav, Trabzon (Turquía), llevando como pasajeros a 62 militares (casi la mitad de los componentes de la agrupación ASPFOR4) que volvían a casa después de terminar su periodo de permanencia en zona de operaciones de una misión humanitaria en Kabul, se produjeron una serie de errores encadenados que con el paso de los años y por la perseverancia de las víctimas llevaron a sentar en el banquillo con sentencias condenatorias, a aquellos que cometieron errores de gestión de las posibles consecuencias del accidente, en la posterior gestión de la crisis en la identificación de los cadáveres, justificándose con falsedades que la ciencia se encargaría de poner en claro.

Después de la pérdida de credibilidad sufrida por el Gobierno tras la crisis del Prestige, (2002) este caso supone un punto de inflexión en el tratamiento de la información del gobierno español y como ejemplo al resto de los países, en tragedias con gran número de víctimas que se han producido con

posterioridad, como los casos del 11M (2004) fruto de un atentado terrorista o el accidente de Spanair en agosto de 2008 que todavía se sigue investigando.

Los errores de comunicación, normalmente no se pagan con sentencias, pero si con un resarcimiento económico y moral ante el dolor causado, cuando se descubre la determinada falta de transparencia y precisión en algunas informaciones que se daban desde los organismos responsables de facilitarla (Ministerio de Defensa) que sin pretender mentir, si que ocultaron determinados datos avalados por la urgencia de querer repatriar a suelo español de forma apresurada los destrozados cuerpos de las víctimas.

Las diferencias de esta comunicación respecto a cualquier otro tipo de accidente donde se ven involucrados civiles son muchas, pero destacar la cadena de mando en la toma de decisiones hasta el punto de autorizar o no a realizar declaraciones por parte de compañeros, jefes y oficiales, que sometidos a la obediencia debida que se regula en sus Reales Ordenanzas (1979) guardaron silencio, lo que produjo y provocó la aparición de filtraciones desde el propio ministerio.

OBJETIVO GENERAL

Proceso comunicacional y consecuencias de la crisis provocada por el accidente aéreo del Yak 42 .

Analizar los errores de comunicación y la implicación entre ética y responsabilidad (no culpa) que se produce en una situación tan compleja y en la que la imagen corporativa afectada que es la del propio Gobierno a través de uno de sus ministerios con sus propios trabajadores como víctimas afectadas.

Objetivos específicos:

1. Determinar la homogeneidad o heterogeneidad de los criterios de comunicación para situaciones de crisis.
2. Determinar los valores permanentes de los gestores de la función pública y sus errores comunicacionales.
3. Identificar las singularidades del Ministerio de Defensa afectado por la estricta normativa interna reguladora constitutiva de la imagen corporativa propia de un colectivo tan diferenciado como el Ejército.

Hipótesis

1. Los mensajes institucionales no fueron claros ni transparentes y se reservó parte de la realidad que se conocía a su propio personal
2. El ministerio de Defensa asumió errores ajenos causantes del accidente por omisión en las comunicaciones.
3. Crisis política con Fuerte asunción de culpa frente a la responsabilidad permitiendo la aparición y desarrollo de “ruidos” informativos negativos para la institución.
4. El efecto mediático del accidente, desbordó cualquier previsión de gabinete de comunicación, impidiéndoles marcar una agenda coherente.

Metodológicamente partiremos de los estudios realizados de crisis aéreas acaecidas en empresas civiles para establecer las diferencias de públicos, dentro del marco general de la gestión de emergencias y catástrofes, en este caso no previsibles, y por lo tanto no evitables (Marín, 2005) que se suelen desarrollar en tres fases: alerta, eclosión y post-crisis, y cuatro posibles modalidades a seguir: Reactividad, Proactividad, Accesibilidad y Consistencia según Cánovas (2000)

En el análisis cualitativo de la crisis, destacar las diferencias encontradas de esta crisis frente a cualquier otra producida por un accidente aéreo, que están en los sucesos causantes de la misma que se multiplican por tres, en los que se priorizó como la menor de las causas el propio accidente, originado una crisis mucho más importante y que es la que todavía la mantiene viva, alrededor de los hechos producidos con anterioridad (responsabilidad en la contratación del avión) y con posterioridad (error en la identificación de las víctimas) que 8 años después se sigue utilizando políticamente y como referencia de algo “que no hay que hacer”.

Destacar el análisis de las informaciones efectuado con el seguimiento de las noticias publicadas en los principales diarios españoles (El País, El Mundo, ABC y La Vanguardia) desde el momento del accidente el 26 de mayo de 2003, hasta el 4 de abril de 2011 en que el juez Grande Marlaska ha reactivado la investigación del caso Yak-42 con nuevas imputaciones a oficiales del Ejército.

Así mismo se ha realizado un análisis de la evolución de los hechos a través de las informaciones emitidas por las principales cadenas de televisión existentes en el año 2003 (TVE, Antena 3, y Telecinco) así como las principales emisoras de radio (RNE, Ser, Onda cero y Cope)

De forma paralela a las noticias publicadas, se ha realizado una revisión cronológica de los procesos judiciales seguidos a instancia de los familiares, tanto de forma individual como formando parte de la asociación de víctimas del Yak, creada en el mismo momento en que se repatriaron los cadáveres y se desarrollaron de los funerales por las víctimas.

CONTEXTO

Comunicación deriva del latín *communicare*, que significa "compartir algo, poner en común" por lo tanto, la comunicación la vamos a contemplar como un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. Si añadimos el concepto de crisis, definir que derivando del griego "krinein" Crisis, significa separar o decidir, pero en la cultura oriental es la unión de dos significados: peligro y oportunidad y como tal se debe tomar en las situaciones de crisis.

La definición de comunicación de crisis según Martín (2004; 46) como "Tipología de la comunicación que coordina, desarrolla y difunde con urgencia y cautela la información de una empresa o institución cuando sus actividades se ven involucradas en temas sociales que afectan negativamente a sus públicos" va a delimitar los elementos fundamentales que se tienen que conjugar en los momentos en que se produce una crisis. La importancia de trascender más allá de la imagen de la organización involucrada se ve afectada principalmente en uno de las tres concepciones o nociones predominantes definidas por Capriotti (1992 y 1999) : la imagen-actitud sobre sus elementos cognitivos, emocionales y conductuales, que producirán una evolución diferente en función de los mensajes sobre cada afectado.

Haciendo un esquema de los diferentes tipos de crisis que nos podemos encontrar, según Losada (2010; 30) diferenciaremos entre crisis y situaciones de crisis, por la previsibilidad de las mismas, separando en función de su alcance entre Crisis de nivel reducido o escaso y Crisis de alcance.

Cuando ya estamos dentro de aquello que va a sobrepasar el control de la información por parte de cualquier organización, establece una nueva clasificación:

1. Crisis en Función de la naturaleza de los acontecimientos a) Objetivas (Medibles, Cuantificables y Visibles) / Subjetivas b) Internas / Externas
2. Según el momento
3. Según el nivel de gravedad
4. Según sus efectos a) Que explotan b) Inmediatas c) En Construcción d) Continuas

La regla de las 5C's de Bakker (1997;35) nos marca las características que deben tener los materiales que se utilicen en cualquier comunicación, siendo Consistentes, Comprometidos, Coherentes, Claros y Cuidadosos con las emociones a quien se dirigen, (y que en este accidente eran miembros del propio ministerio, es decir el público interno de cualquier empresa: los empleados) pues de no existir nos llevará a la improvisación y la provisionalidad frente a la confianza que otorga la existencia de una planificación que se aplica de forma ejemplar dentro de las labores habituales del Ministerio de Defensa, produciéndose el efecto diferenciador de otros organismos en los que, como indica Casero (2008; 25) como institución tengan que justificarse ante los individuos que necesitan tener a su alcance una explicación fundamental de su existencia y necesidad, pues el ser miembros del Ejército, supone un grado de pertenencia y compromiso que no se produce en ningún otro ministerio.

Las comunicaciones, en función de los materiales podrán adoptar diferentes modalidades de Reactividad, Proactividad, Accesibilidad y Consistencia (Cánovas, 2000; 31) que serán elaboradas por el comité de crisis en función, principalmente, del público implicado en la misma, que se complica cuando es o se considera que se trata de material sensible para la seguridad de un país.

Cualquier respuesta a la crisis partirá de las reglas que no deberían cambiar para cualquiera de los casos : Rapidez, Utilidad y Transparencia positiva aplicados por la compañía HarveyLeach Media Training que parte del manejo del Decálogo de la asesora *Burson-Marsteller* donde se destaca como criterios de obligado cumplimiento: 1) No especular 2) No aplicar cerrojo informativo 3) No mentir 4) Dar la cara y atender al plano emocional 5) No poner tabas de acceso a los medios 6) Establecer contacto directo con los afectados 7) Compartir información con otras entidades 8) Mantener informado a implicados no afectados 9) No eludir responsabilidades ni marcar culpables 10) No limitarse a comunicar en la fase caliente de la crisis.

Siguiendo la clasificación de modelos de gestión de crisis de Saura, (2005; 45) son 7 los modelos que se pueden elegir para establecer las políticas de Comunicación en situación de crisis, destacando:

1. Onion de Pauchant y Miitroff. Cuatro niveles convergentes y define 5 etapas en la gestión de la crisis
2. Siete capas o Layered de Hurd (1992) que se basa únicamente unido a la reacción ante la crisis sin referencias a la preparación o prevención de la crisis.

3. Relaciones Publicas de crisis de Marra,(1992) destacando la importancia de las relaciones con públicos relevantes para sufrir menor daño financiero con una crisis.
4. Modelo de las 4Rs de Heath,(1988) Reducción; Reparación, Respuesta y Recuperación y se puede añadir la Flexibilidad o adaptación presente y necesaria.
5. Objetivos de Comunicación de Lukaszewki. (1997)
6. Relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991)
7. Crisis Evitables y No Evitables. González Herrero (1998)

Una de las tareas más complejas es el hablar de Comunicación en Crisis, pues a pesar del cada vez mayor incremento de teorías al respecto, nunca se repiten dos crisis con idénticas situaciones, pero que según Sandman (2006) siempre van a situarnos como gestores de dos alternativas simultaneas: *“indignación” (outrage/sufrimiento) como factor no técnico y “peligro” o componente técnico del riesgo (hazard/riesgo)* que deben controlar para determinar la política comunicativa....” “peligro” es el producto de la probabilidad y la magnitud. La indignación” es una amalgama de voluntariedad, control, capacidad de respuesta, confianza, terror, etc. Ambos conceptos están relacionados por el hecho de que la indignación es el principal factor determinante del peligro percibido en la que aparecen los implicados en la crisis, las víctimas, sus familias o los intereses colaterales de la situación o el hecho detonante de la crisis.

Saura (2010; 91-95) marca la prioridad de establecer una identificación y clasificación clara de los públicos prioritarios en la situación crítica que atraviesa la institución. En este caso los afectados de manera directa y que por tanto sufren de manera directa las consecuencias negativas, son el propio personal, que en otra situación empresarial vendría denominada como personal o público interno y que en muy raras ocasiones coincide, por lo que se produce un agravante de las dos situaciones alternativas simultáneas y en este caso coincidentes entre los afectados, de las enumeradas por Sandman

Las pautas que debemos seguir en cualquier comunicación ante la crisis deben partir del conocimiento de 3 escenarios bien diferenciados, la situación actual, las previsiones de hacia dónde va y las posibles formas de enfrentarnos a los hechos para poder comunicar de la forma más eficaz posible para quien está haciendo frente a la crisis, por lo que se tiene que localizar (Losada 2010;

89) a las personas , órganos o departamentos capaces de responder a la batería de preguntas más amplia que se nos pueda ocurrir que vamos a tener que hacer frente.

EL ACCIDENTE DEL YAK 42

Las labores que realizan los soldados en el exterior, no se conocen de forma clara por parte de la población civil, pero son altamente valoradas por los que denominamos públicos externos (Piñuel 1997) por el grado de sacrificio y en la actualidad de gran riesgo que implican. Así mismo las familias o públicos internos, forman parte de una manera indirecta de la propia misión, integrados en una cultura muy corporativa que como remarca Capriotti (2009) hace que “: todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implican su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás” . Este factor de integración que en caso de cualquier compañía o institución (pública o privada) añade de forma voluntaria cada miembro de la misma, viene en este ministerio sancionado por Real Decreto, a través de las Reales Ordenanzas que anulan la voluntariedad frente a la obligatoriedad de aceptación y cumplimiento de normas.

La definición que da el propio ministerio de la normativa prioritaria por la que se rige su personal dice: “Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas constituyen el código de conducta de los militares y definen los principios éticos y las reglas de comportamiento, de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico.” Y si nos adentramos en algunos de sus capítulos, en el Título II. Del Militar. Artículo 32 “Cualquiera que sea su grado, acatará órdenes de sus jefes. Si considera su deber presentar alguna objeción la formulará ante su inmediato superior, siempre que no perjudique la misión encomendada, en cuyo caso la reservará hasta haberla cumplido”. Y de aquí podemos encontrar la justificación a las actuaciones si lo unimos a las limitaciones del Artículo 178 de la libertad de expresión “necesitará autorización previa para su ejercicio” con las determinaciones que establezcan las autoridades superiores respecto a la protección sobre las informaciones que el militar pudiera proporcionar.

Dentro de sus procedimientos marcados por el Ejército tras el acaecimiento de una catástrofe se sucederán una serie de fases de evolución en el tratamiento de la situación, y que según Fernández

Villacañas (2010) son: 1) Evaluación 2) Identificación de necesidades y capacidades 3) Establecimiento de prioridades 4) Satisfactores y 5) Identificación de acciones. Siguiendo estas fases se caracterizará la amenaza de forma genérica, identificando las condiciones de vulnerabilidad, la estimación cualitativa y cuantitativa del riesgo post-evento y el diagnóstico inicial de la situación.

Más allá de la evaluación de la logística militar de las catástrofes y sus procesos de evaluación y daños, no aparecen otro tipo de procedimientos formales para los procesos de comunicación que se van a seguir para transmitir la información de esas catástrofes, y esto supuso uno de los errores principales en el caso del Yakolev 42, pues no se siguieron de forma directa ningún modelo de gestión de los expertos enumerados, ni aplicaron uno propio, mientras el subsistema político gestor de esta crisis, *"tiene la actividad funcional de producir decisiones colectivamente vinculantes"* Casero (2008; 35) sabiendo que ninguno de sus miembros haría ningún tipo de manifestación, por tenerlo prohibido por la Constitución.

HECHOS Y CONSECUENCIAS

Todas las informaciones que se enumeran, salieron a la luz no a través de comunicados, sino de filtraciones, que siguiendo la diferenciación que hace Caminos (1997), no eran de fuentes anónimas, pero se produjeron con la condición de preservara su identidad del público y frente a sus superiores, pues los informes que contenían todos esos datos solo pudieron salir de la mano del personal propio ministerio.

En la cadena de variables que pudieron llevar a desencadenar el accidente se debe comenzar por la serie de subcontratas que con total desconocimiento del Ministerio de Defensa se realizaron a través de NAMSA, Agencia de Abastecimiento y Mantenimiento de la OTAN,(centro de excelencia logística) con la que se realizaban las contratas de los traslados de los miembros del Ejército Español a las zonas de operaciones. Recordar que la otra mitad del personal del contingente español que estaba en Kabul (la agrupación ASPFOR IV se componía de 123 miembros) fue trasladado 15 días antes en un Tupolev que aterrizaba en Valladolid con 5 horas y media de retraso después de diversos problemas que comenzaron por el suministro de combustible en Kabul que permitiera llegar a las programada escalas de Manás y Turquía.

La compañía rusa contratada ahora por los quince países de la Alianza Atlántica fue subcontratada por Chapman Freeborn, que, a su vez, había sido contratada por la Agencia de Abastecimiento y Mantenimiento de la OTAN (NAMSA) cuando ésta firmó con el Estado Mayor Conjunto español (EMACON) el contrato del avión siniestrado en Turquía.

Desde el Estado Mayor Conjunto, se pagaron 171.350 \$ de las que la compañía Um Air solo llegó a recibir 45.000\$, habiéndose quedado por el camino 8.000 \$ JTR Company ; otros 95.000 \$ se quedaron 'Volga Dnepr' que subcontrató a Adriyatik,; Chapman Freeborn cobró 23.350 \$ y la propia NAMSA 28.750 \$. con la que se habían contratado 42 vuelos de febrero de 2002 a mayo 2003 en que se suspendieron temporalmente estos servicios de intermediación.

En esa concatenación de subarrendamientos, el seguro de vida de 75.000 dólares suscrito por el Estado Mayor Conjunto de la Defensa español desapareció, de la verdadera prestadora del servicio, la ucraniana 'UM Air' sin que, por el momento, se haya esclarecido el destino de esa cantidad, ya abonada a las familias de los 62 fallecidos por el Ministerio de Defensa.

Uno de los principales errores cometidos fue la falta de elaboración del Argumentario necesario para enfrentar la crisis comunicacional y hacer frente a cualquier ruido informativo que apareciera alrededor de la sucesión de noticias, ya que hay que mantener una actitud veraz y transparente ante los medios según Ramirez (1995) que destaca la importancia de la verdad aunque sea fuente de conflictos como más "rentable" que cualquier mentira.

Detallaremos los datos y la información imprescindible que el gabinete de Comunicación del Ministerio de Defensa necesitaba conocer y manejar para elaborar y construir sus argumentaciones y poder activar todo el conjunto de acciones que necesariamente se debían haber activado tras la crisis provocada por el accidente aéreo.

1. Listado de los componentes de la misión que viajaban en el vuelo siniestrado. Por las características propias del personal que viajaba, los listados se conocieron de inmediato por estar cerrada la lista de vuelo con anticipación de 15 días al haber regresado la otra parte (92 militares) de los componentes de la misión que había partido el 14 de enero.
2. Estado de los cuerpos y necesidades forenses para su traslado. Tras la primera visita de inspección física al lugar del accidente por el equipo que viajó a Turquía, se conocía el estado de parte de los cuerpos y las dificultades para su identificación,

3. Datos completos de modelo de avión siniestrado. Siniestralidad de la compañía. Por las características especiales de las aeronaves rusas y la "flexibilidad" en la aplicación de determinadas normativas en países fuertemente afectados de falta de transparencia.
4. Expediente de contratación del flete. Procedimientos seguidos hasta ese momento en la contratación del transporte de los miembros del ejército que viajan a zonas de operaciones con limitación para las compañías civiles. (oferta y pliego de adjudicación, responsables en contratación y posibles irregularidades).
5. Expedientes del resto de los ejércitos que contratan a través de NAMSA. Informes conocidos de determinados vuelos realizados con traslado de efectivos de componentes de diferentes ejércitos europeos, con los que se compartía la agencia intermediaria de contratación de la OTAN.
6. Listado de los informes de los vuelos anteriores de traslado del personal militar español a zona de operaciones y sus condiciones, así como las posibles quejas efectuadas por escrito.
7. Normativa internacional de transporte de viajeros en aeronaves. Derechos y deberes de compañías y pasajeros. Obligaciones de seguros de las compañías.
8. Seguros generales y especiales suscritos por el ministerio de Defensa para su personal.

Conociendo estos datos se debería haber elaborado un discurso consistente para hacer frente a Los públicos internos (personal y familias) y externos (principalmente los media) que son los determinantes que van a considerar la gravedad que provoca la situación de crisis en su traspaso de las informaciones a la prensa con su forma de tratar el tema y sus declaraciones, según Piñuel (1997).

La influencia de los medios de comunicación en la transmisión de mensajes hacen que se cumpla la realidad de las orientaciones de los medios por su propio campo pragmático: Información / no información, sin orientarse por códigos de verdad/falsedad, (Luhmann,2000, 56) configurando de esta forma sus propias noticias y sus propias informaciones del suceso.

CONCLUSIONES

Cuando en la mañana del 26 de mayo se preparó el equipo para repatriar los restos, nunca se planteó la necesidad de que viajaran forenses, pues la urgencia era traer a territorio nacional los restos. Las dificultades encontradas (todos viajaban uniformados) se trataron de solucionar allí por un equipo

médico donde no había especialistas y un equipo jurídico que se ocupó de los trámites legales con los cuerpos. La externalización de algunos servicios tradicionalmente efectuados dentro del ámbito militar, (Rubio (2006), ha costado muy caro.

Desde el primer momento se localizó a los familiares y desde ese primer momento se trató de ahorrar aquel tipo de información que pudiera incrementar el dolor de las familias, con una falta total de transparencia a cerca, por ejemplo, del lamentable estado en que quedaron algunos de los cuerpos tras el impacto.

El desarrollo posterior de la crisis se debió a los errores de base que se cometieron desde el momento cero, por la falta de previsión y mala organización de la agenda, pero ante todo, por la gran dificultad que supuso manejar una tragedia cuya gravedad y dramáticos removió los cimientos de la sociedad española. Su posterior utilización con fines políticos, llega hasta nuestros días, habiéndose convertido en un accidente de referencia y ejemplo para demostrar cuando los errores de comunicación pueden pasar una factura muy cara.

Alcat (2005) mantiene que esto se resume en no mentir, no culpabilizar y no tratar de desviar la atención. Si no se hubiera fijado y defendido como causa de la crisis la climatología y el propio ministerio hubiera denunciado a la agencia de contratación de vuelos, parte de la crisis hubiera tenido una evolución distinta.

El larguísimo proceso judicial ya había terminado, los errores de identificación, ya fueron juzgados y los culpables condenados, (siendo éste la única situación irregular cometida legalmente por el gabinete del gobierno español), consiguiendo alargar la agonía de unas familias con diferentes objetivos judiciales, a las que se les podían haber evitado, pero que sirvió para que en las posteriores y recientes tragedias ocurridas en España (11M, Accidente Renfe Albacete, Avión Spanair) las víctimas puedan tener la garantía de que algo así nunca volverá a pasar.

Y por lo tanto nunca habrá que estudiarlo, ni contarlo.

BIBLIOGRAFIA

Alcat, Enrique (2005) *Y ahora ¿Qué? Claves para gestionar la crisis y ¡salir fortalecido!. Empresa activa. Barcelona*

Capriotti Peri, Paul (2009) *Branding Corporativo. Colección libros de empresa. Santiago de Chile*

Carrascosa, José Luís (1992): ComunicACCION. Una Comunicación eficaz para el éxito en los negocios. Ciencias de la Dirección. Madrid.

Casero Ripollés, Andreu (2008): *La construcción mediática de las crisis políticas*. Editorial Fragua. Madrid

Losada Díaz, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de la crisis*. UOC. Barcelona

Martin Calahorro, Francisco (2005): Gestión Técnica de la Comunicación en situaciones especiales. Editorial Fragua. Madrid

Martin Martín, Fernando (2004) Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas. Editorial Fragua, Madrid

Ramírez, Txema (1995): Gabinetes de Comunicación. Bosch Comunicación. Barcelona.

Rubio Jiménez, Mariela (2006) Yak-42 A sus órdenes, ministro. Foca Ediciones. Madrid

Saura, Pilar (2005) "La gestión de la comunicación en crisis en el sector de la comunicación y las bebidas" Universidad Pontificia de Comillas. Madrid

Artículos en revistas

Caminos Marcet, José María (1997) " Periodismo de filtración, periodismo de investigación" Zer n.2

Sandman, Peter M. (2003) "Four Kinds of Risk Communication" The Synergist (American Industrial Hygiene Association), pp. 26-27

Sandman, Peter M. (1987)"Risk Communication: Facing Public Outrage", U.S. Environmental Protection Agency Journal, págs. 21-22,

Simon, Ted (2011) "Just who is at risk? The ethics of environmental regulation" Human & experimental Toxicology 30, pp 795-819

Comunicaciones en congresos

Fernández-Villacañas Marín, Manuel Antonio (2010) "*La gestión de la Crisis frente a Catástrofes Naturales y el apoyo de la logística Militar*" V seminario Aula abierta y foro de Seguridad y Defensa. Nov 2010 (Cartagena)

Publicaciones en internet

Capriotti, Paul (1992) La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo Barcelona [versión on line (2006) <http://www.slideshare.net/diemen2002/la-imagen-de-la-empresa-paul-capriotti> Consultado el 20/09/11]

García Santamaría, José Vicente (2011): "El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis". Revista Razón y Palabra n 76. [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/04_Garcia_V76.pdf Consultado el 12/09/11].

Mínguez Arranz, Norberto (1999) "Un marco conceptual para la comunicación corporativa", Revista ZER, Nº 7. [<http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html> consultado el 17/12/10]

Miroló, Thelma Belén. (2008) Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_22MIROLO.pdf consultado el 28/08/11]

Piñuel Raigada, José Luis.(1997) "La comunicación corporativa de la gestión de crisis" Comunicación y Psicotecnia. [<http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf> consultado el 15/9/11]

Sandman, Peter M. "Four Kinds of Risk Communication", The Synergist (American Industrial Hygiene Association), Abril 2003, pp. 26-27, [<http://www.psandman.com/col/4kind-1.htm>.consultado el 20/05/11]

Sandman, Peter M. "Crisis Communication: A Very Quick Introduction" The Synergist (AIHA) Abril 2004 pp. 26, 28. [<http://www.psandman.com/col/crisis.htm> consultado el 20/05/11]

Sitios web

Burson Marsteller [<http://burson-marsteller.es/>]

Ejército de Tierra [<http://www.ejercito.mde.es/>]

Harvey Leach Unrivalled Media Training [<http://www.harveyleach.co.uk/>]

Ministerio de Defensa [<http://www.defensa.gob.es/>]

Rojas, Octavio [<http://octavio Rojas.blogspot/>]

Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. [boe.es/boe/dias/2009/02/07/pdfs/BOE-A-2009-2074.pdf]

Westlawes Bases de datos de jurisprudencia. Sentencias de los procesos seguidos por los afectados por el caso del YAK42

ANEXO: Principales fechas (puntos calientes) del accidente:

2003

26 mayo Trabzon. Turquía...accidente aéreo. Resultado 62 militares muertos + 12 tripulantes

28 mayo funeral de Estado en Torrejón. Asistencia de las autoridades civiles y militares ante los féretros que se velaron antes y después del funeral no más de tres horas en las que se "quitó la idea" a los familiares de abrir los féretros para despedirse de los familiares debido al mal estado de los restos, destrozados por el impacto. Asistencia de los Reyes, el Príncipe de Asturias y retransmisión en directo del funeral por Tv alcanzando cuotas de máxima audiencia.

29 mayo Se realizan los entierros e incineraciones de los cuerpos en las diferentes localidades españolas de origen de las víctimas.

30 mayo Pilotos civiles del SEPLA se ofrecen para, volando en sus días de descanso, transportar al ejército a zona de operaciones.

25 julio La oposición pide una comisión de investigación en el Congreso.

11 septiembre: Carpetazo a la investigación Parlamentaria.

15 noviembre Defensa desmiente a un padre de una víctima a cerca de la duda en la correcta identificación de los restos mortales.

14 diciembre Primera manifestación ante el ministerio de defensa de los familiares y amigos víctimas del accidente por el archivo de la causa del juicio a los representantes políticos y militares como responsables del accidente.

2004

23 abril Reunión del recién nombrado José Bono como ministro de Defensa (7 días antes) con los familiares de las víctimas.

26 mayo El ministro Bono rinde homenaje a las víctimas en Turquía inaugurando dos monumentos en los lugares del accidente: en la cima del monte Pilav, en la ciudad de Macka (Trabzon), Turquía en la que los familiares asistentes pudieron contemplar el desolado monte donde sus familiares perdieron la vida.

16 julio La Audiencia Nacional se declara competente para investigar la responsabilidad de las autoridades españolas en el accidente, contra dos resoluciones de la Jueza Palacios.

2 septiembre: el ADN confirma errores en la identificación de 30 de los 62 cadáveres.

1 diciembre: terminan las exhumaciones de los 21 restos mal identificados.

2009

20/21/22 abril Juicio por los errores en la identificación de los cadáveres.

19 Mayo: Sentencia Audiencia Nacional condenando los errores de identificación.

2010

3 Febrero: Juicio Civil en Zaragoza. Se da por probado que solo se supervisan los papeles, no los aviones (delegado Chapman España) y que la tripulación llevaba más de 25 horas en activo.

10 Marzo: Sentencia del juicio civil: La responsabilidad era de NAMSA, la agencia intermediaria de la OTAN, no del Ministerio de Defensa

17 marzo: sentencia del TS confirmando la condena al General Navarro y Comandantes Ramírez y Sáez. Ninguno ingresa en prisión.

7 Mayo médicos civiles y militares piden indulto por desproporción en las condenas con el error cometido.

12 junio: fallece el General Navarro con 69 años.

25 noviembre: Zaragoza Sentencia definitiva condenatoria anulada en enero 2006 por defecto de forma con las indemnizaciones: 70.000€ esposa y 35.00 hijo condenado a Chapman Freebon, Ukrainian Mediterranean Airlines y Busin Seguros.

2011

4 abril: El juez Grande Marlasca reactiva la investigación de las irregularidades en la contratación del avión siniestrado en el accidente del YAKOLEV 42.