

El Confidencial



LAS PRISAS PRODUCEN PÉRDIDAS

Hoy martes, a menos de una semana vista del [accidente de tren en Santiago](#), el conductor del Alvia Madrid-Ferrol ha pasado ya por el juzgado para declarar -habiendo estado detenido previamente por la Policía, no por orden judicial- y media España parece haber hecho un cursillo intensivo de medidas de seguridad ferroviarias: siglas como ERTMS, ASFA o LZB se suman a las de ADIF o la propia Renfe en una ensalada de letras que pueblan los diarios, las redes y llenan los foros de lectores influyentes como los de *El Confidencial*.

Pero la pregunta es: ¿era necesario de nuevo, como tras el 11-M, **buscar sin descanso, día y noche, responsables de esta catástrofe de manera inmediata**, sin esperar a las conclusiones técnicas de la comisión, sin que ni siquiera se haya abierto todavía la caja negra? O también: ¿es lógico que el presidente del gestor de la infraestructura, Adif (empresa de la que salieron rápidamente las imágenes del accidente que las cadenas de TV y webs de todo el mundo han repetido hasta la saciedad, dañando claramente el prestigio de la alta velocidad española), o el propio presidente de la compañía a la que pertenece el maquinista, Renfe, hayan apuntado directamente hacia él, **obviando los cauces técnicos y legales** que antes comentaba?

Si hay un error mayúsculo en la gestión de cualquier crisis es el de no tener la capacidad emocional de transmitir confianza y serenidad a la sociedad ante una tragedia de este calibre, pidiendo calma y tiempo

Porque si hay un error mayúsculo en la gestión de cualquier crisis (existen numerosos y sesudos estudios desde hace años en Estados Unidos sobre la materia) y que hoy sabemos suelen cometer dirigentes políticos y empresariales en todo el mundo es el de no tener la capacidad emocional de transmitir confianza y serenidad a la sociedad ante una tragedia de este calibre, pidiendo calma y tiempo -Renfe y Adif no emitieron hasta la mañana siguiente un comunicado mostrando su solidaridad y cercanía por las víctimas y sus familiares-, así como el de **dejarse arrastrar inmediatamente por la necesidad de la opinión pública de buscar causas, culpables y responsabilidades**, cayendo en la trampa de la precipitación y la espiral endiablada de las prisas, siempre malas consejeras.

Lección no aprendida de Spanair y BP

Hace casi cinco años (agosto de 2008) vivimos una historia parecida con el accidente de **Spanair** en Barajas, crisis que he analizado a fondo y sobre la que he elaborado un caso de estudio que explico cada año en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. **AENA** y el **Ministerio de Fomento** facilitaron entonces al diario *El País* las imágenes de la catástrofe y se atribuyó, interesadamente, a la compañía y los pilotos la responsabilidad única de los hechos.

Una historia similar a la de ahora -incluida la discusión técnica y la macedonia de acrónimos y tecnicismos como MEL, relé y flaps-, salvo en dos pequeños detalles: 1) los pilotos entonces, desgraciadamente, fallecieron; 2) Spanair no era pública, sino privada. Eso sí, no hace falta recordar cómo acabó hace únicamente dos años la empresa: desapareciendo y dejando en tierra a sus viajeros. El **daño a su reputación y su mala gestión** dieron finalmente al traste con el proyecto.

Algo así ocurría en abril de 2010 en el **Golfo de México**, cuando **BP** realizó el vertido tóxico más grave de la historia hasta el momento. El veredicto en 2011 de la Comisión Nacional del Gobierno americano sobre el caso fue inapelable: British Petroleum había ahorrado, junto a subcontratas como **Halliburton**, importantes sumas de dinero en las **medidas de seguridad** (fundamentalmente en los centralizadores instalados en el encofrado del pozo, ya que Halliburton propuso 21 y BP finalmente puso 6), a lo que se sumaron graves errores de sus operarios que desembocaron en el fatal desenlace y la contaminación medioambiental.

El factor humano y técnico en las crisis

Todas las crisis, todas, la de Spanair, la de BP, la de Renfe/Adif y tantas otras, cuando son consecuencia de una causa endógena (interna a la empresa, no un atentado, ataque o sabotaje, por ejemplo, es decir, exógena) tienen un mismo patrón que se repite y que consta de dos puntos:

La única manera de aprovechar positivamente una situación como la vivida es yendo hasta el final y con todas las consecuencias a la hora de conocer las verdaderas causas

En Spanair, la falta de claridad en el manual de operaciones de **Boeing** al no advertir de que un mismo relé servía para informar de la temperatura exterior de la nave, pero también del despliegue de los flaps, así como el olvido de

los pilotos, al no configurar bien la nave para el despegue por las prisas, tras un primer intento fallido. En BP, el recorte de presupuesto impuesto en la plataforma del Golfo de México y la acusación a las empresas subcontratadas de la catástrofe, así como los errores de sus operarios al continuar trabajando en el pozo después de que unas pruebas advirtiesen de claros y peligrosos fallos. En Renfe/Adif, quién sabe, quizá las **prisas para hacer llegar el AVE a determinadas ciudades y comunidades cuanto antes**, reutilizando infraestructuras quizá no adecuadas a la alta velocidad, así como el exceso de velocidad y confianza en unos sistemas de seguridad que en unos tramos operan, pero justo en el del accidente dejan de hacerlo.

En cualquier caso, lo que también sabemos es que, la única forma, la única manera de aprovechar positivamente una situación como la vivida el miércoles pasado por la noche en Santiago es **yendo hasta el final y con todas las consecuencias** a la hora de conocer las verdaderas causas, no queriendo tener prisa a la hora de conocer las mismas y no apuntando únicamente en una dirección, hacia un solo culpable, **ni centrar toda la cuestión en el quién, sino en el qué**. Eso sí construye reputación, ayuda a repararla cuando ha sido dañada de manera tan significativa y permite que la confianza -base de la reputación-, además del servicio, sea restablecida entre los ciudadanos, clientes y usuarios.

En cierta ocasión, **Confucio** hablaba relajadamente con su discípulo **Zi Xia** sobre su reciente nombramiento como Conde de Ju situado en el estado de Lu (China), y en un momento determinado le preguntó: “Maestro, decidme, ¿qué debo hacer para gobernar bien mi nuevo condado?”. Confucio, sin inmutarse, le respondió tranquilamente: “Las prisas, amigo Zi, nos hacen perder. No debes prestar atención a las pequeñas ganancias que tienes frente a ti, sino concentrarte en los grandes beneficios que tendrás más adelante”.

Las prisas, efectivamente, son malas consejeras y, sobre todo, hacen perder reputaciones empresariales y nacionales que pueden -según se gestionen- ser recuperables pero, lo que es peor, hacen desaparecer vidas humanas que son ya irrecuperables.

**Ricardo Gómez Díez. Profesor y consultor experto en Reputación*



DE LA CONSPIRACIÓN AL OCULTAMIENTO: LAS INEVITABLES FASES DE UN ACCIDENTE DONDE TODOS TRATAN DE ESCURRIRSE



[Carlos Salas](#), domingo, 28/07/13 - 22:39



- En el vuelo de Spanair JK5022, el metro de Valencia o el Alvia de Santiago, todo parece repetirse.
- Los servicios de rescate urgente suelen ser criticados tarde o temprano por su falta de diligencia.
- Siempre surge un video impactante o un documento revelador que aporta información importante.
 - Los partidos son cautos al principio pero luego no pueden evitar atacar al gobierno de turno.
 - Al final, las familias de las víctimas se sienten burladas por la Justicia, o por los responsables.

Este lunes tendrá lugar en Santiago el funeral oficial por las víctimas

Las grandes **catástrofes** donde perecen muchas personas debido a los fallos humanos o a los fallos tecnológicos (o a los dos) parecen tener la misma lógica. Spanair, metro de Valencia, tren de Santiago...

Desde el momento en que ocurre el hecho **imprevisto** y **dramático**, hasta que ya se han calmado las aguas y se cierra el caso, los grandes accidentes pasan más o menos por las mismas fases.

1. Ocurre el acontecimiento imprevisto y, a medida que pasan los minutos, el recuento de víctimas no cesa de subir.
2. Los medios de comunicación empiezan a transmitir las imágenes en directo. Estupor en la opinión pública. Se elogia a los servicios de urgencias, a los bomberos, a la policía, a los sanitarios...
3. Aparecen las primeras teorías conspiratorias por las redes sociales. ¿Un atentado? ¿Una catástrofe planificada? ¿No es casualidad que esto coincida con...?
4. Los periodistas empiezan a atar cabos para ofrecer una visión razonable del accidente. ¿Culpa del hombre o fallo de la tecnología? Aparecen simulaciones e infografías en los medios. En el accidente de Spanair en 2008, se especulaba sobre si habían sido los pilotos o el aparato. Siempre alguien da un paso más: un diario ofreció una simulación culpando a los pilotos 24 horas después del accidente. En el caso del Alvia, se ha llegado a echar la culpa a los diseños de las vías en tiempos de Franco.
5. Al principio, la oposición y los sindicatos afirman que no usarán la catástrofe "con fines políticos". Pero tarde o temprano empiezan a atacar al gobierno por su ineficacia. Rajoy criticó en 2008 a tardanza de los servicios de salvamento en el accidente de Spanair. El PP luego habló de "ineficacia de Fomento". Sobre el accidente del Alvia, Cayo Lara -coordinador de IU- dijo en Twitter que "hay tecnología que frena el error humano", insinuando la falta de inversiones del Gobierno.
6. El gobierno de turno defiende su gestión y señala a los posibles culpables. José Blanco, ministro de Fomento en 2008, cargó contra McDonnell Douglas por no rectificar sus aviones y encargó una Comisión. En el caso del tren Alvia, la policía detuvo al conductor y el ministro del Interior Jorge Fernández dijo que "hay indicios para que el maquinista esté detenido".
7. La empresa propietaria del aparato afirma que se respetaron los protocolos y que la culpa es humana, o de quienes fabricaron el vehículo. En el accidente de Spanair, la aerolínea llegó a culpar a los pasajeros por crear malestar e inquietud en los pilotos, y también al fabricante de aviones McDonnell. En el caso del Alvia, la empresa Adif culpa al maquinista.
8. Aparecen vídeos o fotos desconocidos que empiezan a ser analizados a fondo porque podrían aportar importantes pruebas. El video de la caída del JK5022 demostró que se quedó sin sustento, lo que probaría que no se desplegaron los flaps ni los slats. El tren Alvia de Santiago parece que no estaba frenando a la salida del túnel porque no saltaban chispas de la cabeza tractora.
9. Surgen documentos que deshacen las primeras informaciones: los servicios de salvamento reaccionaron tarde. En el caso de Spanair, se activó tarde el Plan de Emergencia Aeronáutica, según [publicó Abc](#), tras obtener datos de una investigación particular. En el caso del tren de Santiago, [El País](#) informó que hubo una enorme descoordinación.
10. El juez que toma el caso empieza las investigaciones y decreta secreto de sumario.
11. El caso se empantana y se hace más confuso. Pasan los meses. Los familiares de las víctimas se sienten impotentes. Creen que los responsables están ocultando algo. Es sospechoso.
12. Al cabo de los años, el juez señala los culpables (dos mecánicos en el caso de Spanair) o archiva el caso (como el metro de Valencia). En su caso la Comisión encargada por el gobierno en tiempos de Zapatero para esclarecer el accidente de Spanair culpó a los pilotos.
13. La opinión pública se queda insatisfecha y desilusionada por los resultados. Los familiares de las víctimas claman por la falta de justicia. Por ejemplo, la Asociación de Víctimas del vuelo de Spanair JK 5022 [calificó de](#) "rotundo fracaso institucional que no corresponde a las expectativas de las víctimas", el informe de la Comisión. Y dijo que: "Fomento no está con los ciudadanos porque el informe no tiene en cuenta los hechos probados por la justicia".
14. Años después, un medio de comunicación consigue grabaciones o documentos clave que demuestran que alguien ocultó información clave. En el caso del metro de Valencia, las víctimas lograron reabrir el caso tras reportajes aparecidos en *Interviú*, *El Mundo* y *Salvados*.

AL DOLOR, OPACIDAD

Joan J. Queralt (catedrático de Derecho Penal) 27/07/2013

La pena de las víctimas es enorme; en una tragedia masiva como la de Santiago, aún más por lo súbito de la devastación. El tiempo curará o paliará algunos daños, físicos y psíquicos de los afectados. Pero partimos con una seria desventaja. La ayuda material a las víctimas, como sabemos que pasa desde los bichitos de la colza, es tan miserable como rúcana; obliga en ocasiones a enormes viacrucis administrativos y judiciales. Se ha repetido después con el *Prestige*, con el Yak-42, con el 11-M, con el metro de Valencia, Lorca, Spanair -

Hay que añadir otra tara: desfigurar la responsabilidad política a costa de la judicial, que desde instancias oficiales se entorpece sin recato. Es más: las comisiones de investigación, presuntamente técnicas e independientes, son tan técnicas e independientes como las que dieron lugar a los desastres: malos diseños, malas verificaciones, malas puestas en servicio, nullos controles efectivos- De la comisión que el Ministerio de Fomento proclama ahora, magros resultados cabe esperar; si antes no funcionaron, no hay razón para que vayan a funcionar ahora. Aun partiendo de diseños correctos, no se aclarará por qué razón técnica esos diseños se abandonaron en favor de nuevos criterios, beneficiosos para unos o no perjudiciales para otros.

Todo un yacimiento de sospechas se abre ante nosotros, sin contar que no son ajenos importantes sectores privados, que son los que, como contratistas, suministran desde el papel para los planos hasta las luces de las balizas o forman operarios. Sus conclusiones serán tan claras como una nube en un túnel. Los peritos judiciales intentarán, sin medios y con accesos ilegítimamente vetados, aportar luz, pero con el resultado, en el caso del *Prestige*, 10 años después; o como en el caso del metro de Valencia, nunca hasta ahora.

Para no hablar de las vergonzantes comisiones parlamentarias. Si se llegan a constituir, las mayorías se cierran en banda limitando el tiempo de su duración y la lista de comparecientes. Por si fuera poco, algunas de las preguntas que estos reciben son sonrojantes.

A su vez, los técnicos, pese a su pretendida verdad pura, callan. Quizá, de hablar, su trabajo correría peligro; por tanto, público silencio. De nuevo, todo sobre los jueces, a los que luego, copados y sin medios, se les ataca desde los poderes, tildándolos de corporativos, perezosos e influenciables.

El panorama que pinto, que los hechos corroboran una y otra vez, es todo menos alentador. Pero si hemos llegado hasta esta cota de inoperatividad se debe a que el sistema ha tocado fondo- y sigue escarbando. Mírese el aspecto que se mire, emerge el fin de ciclo. Solo que los que creen mandar aún no se han enterado.

Mientras no sepamos la verdad de por qué pasa lo que pasa, mientras no dejemos de centrar el error humano en el eslabón más fácilmente linchable y, sin embargo, no lo centremos en la incuria del *establishment*, ni las víctimas ni el resto de ciudadanos tendremos el lenitivo que nos merecemos.

EN CONTRA DE LAS LECCIONES DE ÉTICA PERIODÍSTICA

Actualizado 29 julio 2013

Cada día que pasa, me cuesta más escribirle. Se me hace un mundo subir de la piscina, interrumpir la lectura de “El poder del Perro” o simplemente levantarme de la tumbona y dejar de contemplar el paso de las nubes para trasladarle unas líneas. Así que le aviso de que no habrá más misivas. Es como si usted y yo estuviéramos en la barra de un bar de carretera, escaso de luz, donde la música ha dejado de sonar y la que tenemos en la mano fuera la última cerveza.

Entre trago y trago, le confieso que en los últimos días observo con enorme perplejidad como rompen las tormentas de ética, moral y buen hacer periodístico en las redes sociales. Defiendo la libertad de expresión desde el respeto, la educación y la crítica constructiva, jamás desde la descalificación, el insulto o el acoso. A los que siguen esa línea les invito a dejar sus trabajos, estudiar Ciencias de la Información y ponerse a escribir desde la trinchera, la que ocupamos muchos de nosotros desde hace años, cada uno con nuestra idiosincrasia empresarial a cuestas. Asumo que se cometen errores a diario, que hay buenas y malas decisiones. Yo mismo, no estoy de acuerdo con algunas elecciones que he hecho a lo largo de mi vida. Marraba más el tiro en mis primeros años vida laboral. Ahora, a veces, lo sigo haciendo. Un dato incorrecto, un mal enfoque, a veces por falta de tiempo para la reflexión, otras por un impulso inadecuado, etc. Somos humanos y, por tanto, el fallo es inherente a nuestra condición. La única forma de tratar de no salirse de la senda es la experiencia, la prudencia, el estudio (conocer derecho, estudiarlo o preguntar a las personas adecuadas, y digo adecuadas, es básico), la reflexión y eliminar el pánico a reconocer los propios errores. Un tabú muy extendido en nuestra profesión.

Seré imbécil, pero no me da miedo ni me hace peor periodista asumir que he ofrecido un dato erróneo, que me he equivocado en el enfoque o lo que sea. Todos erramos alguna vez en nuestro trabajo, usted también. Por eso, me enferman especialmente las lecciones que desde la superioridad moral dan unos periodistas a otros. Tengo hartazgo de periodistas inmunes al fallo que dan lecciones de ética y que se lanzan como depredadores, con las garras afiladas tratando de hacer sangre y destruir, sobre compañeros, que ellos consideran, han cometido un error del tipo que sea, normalmente ético.

La tragedia de Santiago

Ha habido enorme controversia sobre el enfoque que algunos medios y algunos profesionales han dado a la terrible tragedia de Santiago de Compostela. Le reconozco que he seguido las noticias a diario, pero que he agradecido no tener que informar sobre el asunto. Hace años tuve en mi ordenador el video del accidente del Spanair, el del aeropuerto de Barajas. Se lo comuniqué a mis jefes, ellos lo vieron y, a continuación, les expliqué por qué creía que no debíamos emitirlo. Se respetó mi criterio, aunque hubo compañeros que no entendieron la decisión. Lo más importante es que yo dormí tranquilo, abrazado a mi conciencia, con respiración pausada. Un mes después de aquello, el video fue publicado en el diario El País.

Recibió críticas, pero menos de las que probablemente habríamos acumulado nosotros si lo hubiésemos emitido en televisión. El País tiene un prestigio que la basura (piensan algunos) de la pequeña pantalla no atesora y por tanto tiene menor margen de maniobra. Al menos, yo lo veo así, pero es tan solo mi opinión. Jamás critiqué la decisión de la publicación de aquel video. Alguien tomó una decisión, ni mejor ni peor que la mía, diferente.

El periodismo de sucesos es el más difícil por infinidad de razones. Así lo han reconocido a lo largo de la historia profesionales de todos los países. Para mí, una de las claves a la hora de informar es que mi yo inquisidor no despierte y me laceré la espalda por una mala decisión. Aún así, asumo que, a veces, marro. Jamás daré públicamente una lección de periodismo a nadie. No me convertiré en el Gran Maestro de la ética, ni impartiré clases magistrales al resto desde mi cuenta de twitter o desde cualquier otro púlpito. Los que sí lo hacen, a mis ojos, son unos necios y quienes los siguen y los alientan, más, por no pararse a pensar por si mismos.

Antes de decirle adiós, le dejo varios deseos para los próximos meses, tengo miles, pero sólo le voy a destacar algunos, entiéndalo, por falta de espacio:

1- Que las víctimas y los familiares de los fallecidos del accidente de Santiago se recuperen, encuentren la paz y logren Justicia.

2- Que **Antonio** y **Eva**, por fin, tengan el cuerpo de su hija, **Marta del Castillo**. Espero que ocurra antes de terminar el año. Sólo me queda preguntarme si la Justicia será capaz de reconocer los enormes errores que ha cometido en este proceso, comenzando por el juez instructor **Francisco de Asís**. La policía tuvo sus fallos pero al menos ellos de forma tácita lo han reconocido y se están dejando la piel buscándola. Mi elogio y reconocimiento.

3- Que los recursos del caso de **José Bretón** se resuelvan rápido, en el sentido que sea pero respetando que somos un estado democrático y de derecho, para que le entreguen a **Ruth** los huesos de sus hijos y ella pueda enterrarlos.

4- Que regrese a la carrera fiscal, **Juan Antonio Frago**. Su jefa, la fiscal Jefe de A Coruña le abrió un expediente y logró que lo apartaran. Antes, él había denunciado que habían falsificado su firma y no se cuántas cosas más. El Fiscal General del Estado se ha alineado con los poderosos y el pobre currito hace tiempo que está en su casa a la espera de que se resuelva su recurso (expulsión rápida, revisión lenta) y que imperé la razón y pueda regresar a sus funciones. Le prometí que investigaría este asunto y lo he hecho. Sólo estoy esperando el momento apropiado para contarle el resultado de mis pesquisas. Alguna se va a quedar con el culo al aire. Pero eso, amigo mío, será en otro momento.

¡Sea feliz este verano!

Nacho Abad

