

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Periodismo

Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2023-2024



**Gestión de crisis en el transporte público urbano e
interurbano: propuesta de un modelo de gestión
comunicativa**

Crisis management in urban and interurban public
transport: proposal for a communicative management
model

Alumno: Pablo López Balboa

Tutor: Miguel Fernando Olabe Sánchez

Resumen:

El transporte público urbano e interurbano es un sector particularmente susceptible a las crisis, donde la comunicación con los públicos debe ser una constante. Como elemento vertebrador de las ciudades y piedra angular de la movilidad del futuro, cada vez más personas dependen de estos medios de transporte, por lo que la reducción de las crisis que puedan surgir y la mejora de la comunicación en este ámbito son imperativas para el bienestar y la calidad de vida en las ciudades.

En ese sentido, identificar y prevenir las situaciones de riesgo, así como establecer las correctas estrategias comunicativas, tanto en el día a día como en la gestión de las crisis, serán las mejores herramientas para evitarlas o, en su defecto, reducir sus consecuencias negativas.

Comunicación, Crisis, Transporte, Movilidad, Públicos.

Abstract:

Urban and interurban public transport is a sector particularly susceptible to crises, where communication with the public must be a constant. As the backbone of cities and the cornerstone of future mobility, more and more people depend on these means of transport, so reducing crises that may arise and improving communication in this area are imperative for the well-being and quality of life in cities.

In this sense, identifying and preventing risk situations, as well as establishing the correct communication strategies, both in daily life and in crisis management, will be the best tools to avoid them or, failing that, reduce their negative consequences.

Communication, Crisis, Transport, Mobility, Stakeholders.

Índice

1. Introducción	4
2. Metodología	5
3. Marco Teórico	8
a) Crisis: Etimología y etapas	8
b) Transporte público urbano e interurbano	10
4. Resultados	13
a) Categorización de las situaciones de riesgo	13
b) Prevención de las situaciones de riesgo	18
i. Mapa de Públicos	25
ii. Canales de Comunicación	29
iii. Comité de Crisis	30
c) Gestión de la crisis	32
d) Post-crisis	37
e) Validez de las propuestas	37
5. Conclusiones	42
6. Bibliografía	44
7. Anexo	58

1. Introducción

La gestión de crisis es uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones, en el que la comunicación juega un papel principal. Debido a esto, en los manuales de comunicación corporativa, la comunicación en la gestión de crisis ocupa una posición muy relevante. En un proceso crítico para una organización, será primordial no solo gestionarlo de manera eficaz, sino saber comunicarlo. Aunque se den los pasos adecuados hacia una resolución satisfactoria de la crisis, si se comunica de manera inadecuada hacia los públicos concernidos, la situación puede complicarse hasta un punto de no retorno.

Muchas organizaciones no le dan la importancia necesaria a este elemento. Las dinámicas de trabajo del día a día en muchos casos imposibilitan la planificación en materia de gestión de crisis y, en otros muchos, se considera, directamente, innecesario o ineficiente. Uno de los problemas de la cultura organizacional actual es no considerar desarrollar actividades que no supongan un beneficio inmediato o seguro. La prevención de crisis es sin duda una actividad poco productiva a corto plazo. Dedicar tiempo a prevenir situaciones que ni siquiera han dado señales de poder ocurrir significa no emplearlo en otras actividades más lucrativas para una organización en ese momento. Además, no todas tienen la misma exposición a situaciones de riesgo. Según la actividad, habrá sectores más “seguros” y otros más susceptibles de atravesar crisis.

Aun así, es imprescindible intentar generar una cultura corporativa donde la gestión de crisis -las inversiones sin rédito inminente, en general- sea tomada con la necesaria consideración, entendiendo los beneficios que podrá conllevar para una organización el prevenir, evitar o gestionar adecuadamente situaciones potencialmente devastadoras.

En cuanto a la gestión de crisis, además, existe un modelo bastante estandarizado sobre las etapas y la manera de proceder cuando estas se dan. Sin embargo, aunque este modelo es extrapolable a las diferentes actividades económicas, cada sector tiene sus particularidades y habrá conocerlas bien antes de trazar un plan de actuación.

En el caso del transporte público, la gestión de crisis cobra más importancia si cabe. Por su propia naturaleza, es un sector especialmente expuesto a situaciones de riesgo que pueden desencadenar crisis sucesivas. La gran presencia de la administración y

financiación pública en esta actividad, su función de servicio esencial para gran parte de la ciudadanía (cada vez está más presente en el debate público el reconocimiento de la movilidad como un derecho básico de todas las personas), y su proyección como piedra angular de la movilidad sostenible de las futuras ciudades, hacen del transporte público un elemento que está constantemente sometido a escrutinio.

Con más de dos años de experiencia en el departamento de comunicación de una empresa de transporte creo poder realizar alguna aportación para gestionar y, sobre todo, prevenir ciertas situaciones de riesgo en este sector. A lo largo de este periodo he experimentado situaciones de riesgo, he podido observar crisis importantes en empresas de la competencia y he conocido a profesionales con mucha experiencia de los que aprender.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, aportar una serie de recomendaciones específicas para la gestión de crisis en las empresas de transporte público urbano e interurbano, teniendo en cuenta las particularidades de este sector, y demostrar su validez.

2. Metodología

Para ello, en primer lugar, se estudia la teoría de la gestión de crisis tratando de desgranar a fondo el concepto de crisis con el fin de comprender cómo se debe proceder ante una situación de este tipo. Tras leer diferentes aportaciones y perspectivas sobre cómo se debe actuar en una situación crítica, llegamos a la conclusión de que existe un modelo transversal a todas ellas y extrapolable a todos los sectores productivos.

Una vez entendido esto, el siguiente paso es elaborar un estudio detallado de las diferentes situaciones de riesgo a las que está expuesto el sector del transporte público y, posteriormente, categorizarlas. A tal efecto, primero se hizo un esquema inicial a partir de la experiencia acumulada en estos dos años de trabajo en el sector, clasificando las crisis más relevantes según su naturaleza.

A continuación, para asegurar la configuración de un esquema preciso, se procedió a realizar una búsqueda de noticias relevantes sobre situaciones potencialmente críticas que hubiesen experimentado empresas del sector. Los parámetros de búsqueda fueron principalmente por empresas y por región, buceando en medios especializados, locales y en las secciones de movilidad, sucesos o empresas de medios generalistas. De esta manera, nos aseguramos de no buscar u obtener sesgos de confirmación, esto es: si una de las categorías de riesgo de crisis son los accidentes y la búsqueda realizada es, por ejemplo, “accidentes de autobús”, evidentemente todos los resultados pertenecerán a dicha categoría. El objetivo era encontrar categorías que no se hubiesen planteado, por lo que era necesario hacer un tipo de búsqueda concreta que lo permitiese.

Con los resultados obtenidos se perfiló definitivamente la categorización, confirmando la tesis inicial: tras filtrar más de 50 casos, llegamos a la conclusión que dichas situaciones de riesgo se pueden agrupar en dos categorías, dividida cada una en 4 grupos.

Esta clasificación es la base sobre la que se ha construido el resto del proyecto. Entendiendo los diferentes riesgos a los que puede estar expuesta una empresa dedicada al transporte público y su naturaleza, se podrá plantear un plan de acción efectivo en materia de prevención. Y así es como lo hemos hecho.

Primero se define y justifica cada categoría y, a continuación, se ofrecen recomendaciones específicas para cada una de ellas, incidiendo en las que se consideran de mayor relevancia tras haberlas estudiado de manera pormenorizada. En especial, se profundiza en la categoría de los accidentes. Esta es sin duda la que mayores riesgos supone dado que es la única donde se pone en juego la integridad de los usuarios del transporte. Además, los accidentes suponen una gran indignación social y pueden llegar a ser casos con un alcance mediático superlativo, por ello, se considera necesario tratarlos con especial atención.

Trazadas las recomendaciones para reducir las situaciones de riesgo, y a fin de poder establecer estrategias de comunicación para una situación de crisis, el siguiente paso es establecer el mapa de públicos que tendrá una empresa de transporte público. Se enumeran diez tipos de públicos diferentes y se define cada uno de ellos y sus

singularidades. Una vez mapeados, se recomiendan estrategias de comunicación para relacionarse con cada uno de ellos.

Dependiendo de la vinculación que cada público tenga con la organización, habrá que llevar a cabo un tipo de comunicación determinada a través de los canales más favorables para conectar con cada uno. Aunque existen distintas clasificaciones con las que organizar a los públicos, la más recomendable para el objetivo que se busca en este punto es la que diferencia entre públicos jerarquizados y sin jerarquizar. A partir de esto, se especifica cómo comunicar según a quién nos estemos dirigiendo.

El último elemento que se desarrolla en las recomendaciones para la prevención es el Comité de Crisis. Este será un órgano que actúe una vez haya estallado la crisis, pero, como se explicará dentro de unas páginas, será necesario tener clara su constitución previamente. Definido este Comité y teniendo en cuenta las particularidades de las organizaciones que estamos analizando, se procede a la fase de la gestión de la crisis.

Cuando la crisis ha estallado, hay que gestionarla, y para hacerlo se debe ser eficaz e inteligente. Las recomendaciones plasmadas en este punto son todas a nivel comunicativo, no de gestión, puesto que el primero es el ámbito principal de este trabajo. Además, es más plausible definir una serie de técnicas de comunicación que abarquen las diferentes situaciones que haya que enfrentar, que sugerencias concretas de gestión, pues estas probablemente variarán en cada caso.

Se plantean cinco técnicas de comunicación a nivel general, basadas en las principales aportaciones de la teoría de la gestión de crisis, explicándolas y señalando en qué situaciones puede ser recomendable su uso. Después se plantean una serie de técnicas exclusivamente pensadas para la relación con los medios de comunicación dado que serán unos actores ineludible en un proceso de crisis.

Lo siguiente que se explica son unas pinceladas sobre el modus operandi posterior a la crisis. Es el punto más breve del trabajo ya que, por lo general, constituye la parte más breve de la teoría de la gestión de crisis. A pesar de su ligereza, es una parte importante que conviene tener muy presente de cara al futuro de las organizaciones.

Para comprobar la validez de las aportaciones presentadas durante el trabajo se exponen cinco modelos de gestión de crisis, cada uno enfocado desde una perspectiva, y se

comparan con lo desarrollado en las páginas anteriores, demostrando que el modelo expuesto en el presente trabajo cumple con los diferentes enfoques desde los que se afronta este campo de investigación.

Por último, se ofrece una serie de conclusiones que se han obtenido a lo largo de la elaboración de este proyecto.

3. Marco Teórico

a) ¿Qué es una crisis? Etimología y etapas

Según la Real Academia Española¹, una crisis es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Las crisis, a su vez, se pueden explicar a través de dos conceptos: riesgo y consecuencia. Como veremos, el modelo estándar de la gestión de crisis gira en torno a estas dos ideas.

El riesgo es la “contingencia o proximidad de un daño”². Dicho de otra manera: es la posibilidad de que ocurra un suceso negativo. Posibilidad, pero no certeza. El riesgo, pese a que sea inminente, nunca implica certeza, siempre es una posibilidad. Cuando la posibilidad se convierte en una certeza, cuando el suceso potencialmente peligroso ha ocurrido –o se ha evitado–, el riesgo se disuelve y se convierte en consecuencia. Es decir: las situaciones de riesgo pueden ser evitables en tanto que no son certezas.

Pero cuidado, esta idea es enrevesada: que una situación se pueda evitar, tampoco implica no vaya a ocurrir. El riesgo, como posibilidad, implica que algo puede o no puede

¹ Real Academia Española. (s.f.). Crisis. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 2 de agosto de 2024, de <https://dle.rae.es/crisis>

² Real Academia Española. (s.f.). Riesgo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 2 de agosto de 2024, de <https://dle.rae.es/riesgo>

ocurrir. Se podrá trabajar para reducir las probabilidades de que un suceso no ocurra, pero ello no quiere decir que no vaya a ocurrir, sino que será más difícil que pase.

Una vez que la crisis se ha desencadenado o evitado, aparecen las consecuencias. Estas, a diferencia del riesgo, no tienen una connotación negativa. Según se sucedan los acontecimientos, podrán tener un cariz u otro. En resumen, y como idea previa a tener en cuenta, diremos que: el riesgo nunca es una certeza y las consecuencias son variables.

En la teoría sobre gestión de crisis se han descrito numerosos modelos sobre las fases que se atraviesan a lo largo de un proceso crítico. Hay quién sostiene que existen tres etapas principales durante una crisis: Anticipación, Gestión y Post-crisis (Piñuel Raigada, 2002), o Prevención, Gestión y Superación (Marín, 2009). También hay quien defiende la existencia de una cuarta fase previa a estas tres: la No-Crisis (Losada Díaz, 2010). En la línea de las cuatro fases, existen otras propuestas que las clasifican de la siguiente manera: Control de Riesgos, Planificación, Declaración de la Crisis, Post-crisis. (Enrique Jiménez, 2007). Aunque, probablemente, la clasificación en cuatro fases por excelencia es la de las 4 R's de Heath: Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación (Losada Díaz, 2010).

Como vemos, independientemente de si se dividen en tres o cuatro fases, existe una matriz transversal a todos ellos, un esquema básico sobre el que se desarrollan las diferentes aportaciones académicas. Primero, antes de que estalle una crisis, se deben prevenir y reducir los factores de riesgo, además de planificar los métodos de actuación para cuando esta comience. Una vez la crisis ha llegado, hay que gestionarla. Para ello se utilizarán las estrategias planificadas y, dependiendo del caso, se improvisará en mayor o menor medida, ya que las derivas de una situación crítica nunca se podrán prever en su totalidad. Por último, cuando la crisis haya terminado, habrá que entender bien lo ocurrido, valorar el resultado de la gestión y sacar las conclusiones oportunas para no repetir errores. Por tanto, atendiendo a esta construcción, definimos el siguiente esquema sobre las etapas de la gestión de crisis:

Etapas de la Gestión de Crisis:

- ✓ Prevención: Esta es la fase previa a todo proceso crítico. Abarca desde las épocas de riesgo cero o “no-crisis”, hasta los momentos donde se empiezan a atisbar los primeros indicios de una crisis, donde, aunque esta pueda empezar a percibirse entre algunos públicos de la organización, aún no se ha “extendido” a la totalidad de ellos. Antes decíamos que podremos modular el carácter de las consecuencias de un suceso. Bien, pues esta es la fase donde se pondrán (o no) en marcha los mecanismos para reducir al máximo los riesgos para evitar dichas consecuencias, reducirlas o modularlas.

- ✓ La “crisis”: La crisis ha estallado. La situación es de gravedad y ha trascendido entre los públicos de la empresa. Ya no se puede evitar, aunque aún se pueden modular sus consecuencias. Tras un análisis certero de la situación, se decidirá como actuar. Se pondrá en marcha todo lo dispuesto en la fase de Prevención, en la medida en la que sea aplicable, puesto que habrá situaciones que exijan respuestas improvisadas. El objetivo primero será reducir los daños y, si se puede, se intentará transformar la situación en un impulso positivo para la imagen de la empresa.

- ✓ La “postcrisis”: Es el momento de analizar las consecuencias de la crisis y poner en común los aprendizajes que se han llevado a cabo durante su gestión. Como decíamos, será fundamental para no repetir los mismos errores.

b) Transporte público urbano e interurbano

En un sector como el del transporte urbano e interurbano los usuarios son muy críticos. El transporte es una parte vertebradora de su día a día, un servicio, en muchos casos, de primera necesidad por falta de alternativas. Una mala gestión derivará en dificultades diarias para personas que no tienen otro método de transporte. Es, también, un servicio que requiere de una gran inversión de dinero público, por lo que las deficiencias en su prestación serán recibidas con un doble malestar.

Es un sector, además, fundamental para transformar los entornos urbanos en una época donde el cambio climático es una de las principales preocupaciones. Según la propia Comisión Europea (2017), “el sector del transporte contribuye considerablemente a la economía de la UE, al empleo y a la movilidad de los ciudadanos”. Sin embargo, añade que “el transporte es, al mismo tiempo, uno de los sectores que más emisiones de gases invernadero genera en Europa (...). En consecuencia, el reto de lograr un sistema de movilidad sostenible es aún mayor si cabe”. Además, como apunta la Asociación de Transportes Públicos Urbanos y Metropolitanos (ATUC, 2022), la relevancia del transporte público en la descarbonización no es solo en cuanto a la reducción de sus emisiones, sino como sustituto natural de los desplazamientos en automóvil.

Por último, se ha de tener en cuenta otro detalle que recalca ATUC (2022): “la omnipresencia de la movilidad en los medios de comunicación y en los discursos y la acción políticas”. Atendiendo a esto, obtenemos como resultado una actividad -la de las empresas de transporte urbano e interurbano- que está sometida un escrutinio diario.

Este trabajo se centra en el estudio del transporte urbano y del transporte interurbano por autobús y ferrocarril (de cercanías), por lo que, a continuación, se aportan las definiciones que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre estos términos con tal de entender correctamente el objeto de estudio.

Transporte urbano: Es el que discurre íntegramente por suelo urbano o urbanizable y se dedica a comunicar entre sí núcleos urbanos diferentes situados dentro del mismo municipio. Se puede clasificar en transporte por autobús y metro.³

Transporte interurbano: Es el que se realiza entre núcleos urbanos pertenecientes a distintos términos municipales. Se clasifica en transporte interurbano por autobús, transporte interurbano por ferrocarril, transporte aéreo (interior) y transporte marítimo (cabotaje).⁴

³ Instituto Nacional de Estadística [INE]. (s. f.). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3889>

⁴ INE. (s. f.-b). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4209>

Dentro de estas dos modalidades incluimos el transporte especial por autobús y el transporte discrecional por autobús. Estas, aunque son formas de transporte urbanas e interurbanas, en muchas ocasiones se estudian por separado.

Transporte especial por autobús: Es el destinado a transportar exclusivamente a escolares, estudiantes o a colectivos laborales homogéneos. El transporte especial se clasifica en escolar y laboral.⁵

Transporte discrecional por autobús: Es el que realiza servicios de transporte no regular de viajeros sin sujeción a itinerario u horario alguno.⁶

Para hacernos una idea de la magnitud de la actividad del transporte urbano e interurbano, aportamos una serie de datos recopilados por el Observatorio del Transporte y la Logística en España sobre el año 2022⁷:

- En 2022, en España se registraron 4.386 millones de viajes en medios de transporte colectivo, de los cuales, 3.910 millones fueron el transporte urbano e interurbano de cercanías, es decir, un 89,1% del total.
- El 60,1% de los viajes totales corresponde al transporte urbano, es decir, 2.638 millones de viajeros, de los cuales, 1.527 millones fueron en autobús y 1.111 millones fueron en metro.
- El 21,8% corresponde al transporte interurbano de cercanías, con un total de 958 millones de viajeros, de los cuales, 471 millones fueron en autobús y 486 millones en ferrocarril.

⁵ INE. (s. f.-c). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3897>

⁶ INE. (s. f.-d). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3896>

⁷ *Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (2023). El transporte urbano y metropolitano en España de acuerdo con las estadísticas del INE. Observatorio del Transporte y la Logística en España.* <https://otle.transportes.gob.es/inform/es/2023/2la-movilidad/26-transporte-metropolitano/264el-transporte-urbano-y-metropolitano-en-espana-de-acuerdo-con-lasestadisticas-del-ine>

4. Resultados

a) Categorización de las situaciones de riesgo

Atendiendo a los más de 50 casos de situaciones de riesgo para empresas de transporte urbano e interurbano expuestos a continuación, podemos clasificar estos escenarios en ocho categorías: Accidentes, Sabotajes, Incidentes, Conflictos externos, Conflictos internos, Mala gestión del servicio y malestar de los usuarios, Desastres medioambientales y Crisis judiciales. A continuación, ofrecemos definiciones para cada una de estas categorías.

Categoría	Titular	Fecha
Accidentes	Cuatro heridos leves al salirse un microbús en Baiona, volcar y caer a las rocas en Cabo Silleiro	04/02/2024
	Seis heridos graves al volcar un autobús turístico con niños en la subida a los Lagos de Covadonga	31/07/2023
	Mueren al menos 41 personas en un vuelco en el metro de Valencia	04/07/2006
	Catorce heridos, uno de ellos crítico, en la caída de un bus en unas obras entre Cornellà y Esplugues	11/03/2024
	Un autobús atropella a un menor de edad en el centro de San Sebastián	03/11/2024
	Un autobús atropella y desplaza cinco metros a una mujer en un paso de peatones de la avenida de Esteiro	11/01/2024
Sabotajes	Un ciberataque afecta al sistema informático de Vectalia	30/06/2022
	Los servicios de transporte público de Málaga en el punto de mira de hackers rusos	07/02/2024
	Hackers rusos atacan la web de Comujesa, los autobuses urbanos de Jerez, en apoyo a las protestas de los agricultores	07/02/2024

	<u>El hackeo del Ayuntamiento de Sevilla impide a Tussam pagar a trabajadores y proveedores</u>	21/09/ 2023
	<u>¿Trenes demasiado anchos? Problemas en el Metro de Barcelona (filtración)</u>	02/03/ 2023
	<u>Sabotaje, guerra sindical o vandalismo: ¿Quién dispara contra Monbus?</u>	06/06/ 2023
Incidentes	<u>El metro de Barcelona sufre el mayor ataque vandálico de su historia: 62 grafiteros y cuatro trenes pintados</u>	10/10/ 2023
	<u>Nuevo ataque masivo de grafiteros en el metro de Barcelona</u>	21/01/ 2024
	<u>Varios grafiteros paran un tren del metro de Madrid para hacer una pintada</u>	26/01/ 2024
	<u>Un hombre se masturba en el metro de València y golpea a los pasajeros que se lo recriminaron</u>	10/10/ 2023
	<u>Condenan a una chófer de Bizkaibus por causar lesiones a una menor que la atacó</u>	12/03/ 2024
	<u>Una decena de líneas de autobús, afectadas por los cortes de tráfico de Alicante</u>	03/07/ 2023
	<u>El corte del Puente Carranza afectará a medio millón de usuarios del autobús interurbano</u>	11/03/ 2024
Conflictos Externos	<u>Educación y empresas ponen fin a tres semanas de conflicto y recuperan el transporte escolar</u>	02/10/ 2023
	<u>La falta de diálogo anticipa un largo conflicto en el transporte escolar</u>	13/09/ 2023
	<u>El Ayuntamiento de Alicante reclama a la Generalitat que aplique el autobús gratis a jóvenes también a líneas interurbanas</u>	27/12/ 2022
	<u>El Ayuntamiento de Mutxamel emite una queja por la ausencia de la línea 31 de autobús</u>	02/07/ 2020

	<u>CAR solicita a la administración regional que las futuras licitaciones preserven la rentabilidad y competitividad del contrato de servicio público</u>	11/03/ 2024
	<u>FECAV reclama a la Generalitat más compromiso para garantizar la viabilidad de las empresas operadoras en Cataluña</u>	11/03/ 2023
Conflictos Internos	<u>La huelga de autobuses de Vigo se enquistaba: Vitrasa rompe las negociaciones con los trabajadores</u>	28/02/ 2024
	<u>Convocan una huelga de 24 horas en Bizkaibus por las agresiones a sus trabajadores</u>	05/03/ 2024
	<u>Los trabajadores de La Alcoyana retoman este lunes la huelga indefinida en los buses interurbanos</u>	21/05/ 2023
	<u>La Justicia da la razón a los trabajadores de los autobuses de Jaén frente a la empresa Alsa</u>	20/07/ 2023
	<u>Podemos reclama la rescisión del contrato a la empresa de los autobuses urbanos</u>	26/07/ 2023
	<u>Una empresa es condenada por instalar cámaras de vigilancia en las áreas de descanso de los trabajadores</u>	28/09/ 2023
	<u>Absueltos los directivos de una empresa de autobuses acusados de acoso a un conductor</u>	14/03/ 2023
	<u>La patronal de autobuses denuncia a BlaBlaCar</u>	12/10/ 2019
Malestar usuarios -	<u>Quejas de los usuarios del autobús entre Pontevedra y Vigo: "No están a la altura"</u>	15/09/ 2023
Mala gestión	<u>Crean otra plataforma por la defensa del transporte público digno para el Val Miñor</u>	13/10/ 2023
	<u>La saturación y reducción de frecuencias en los autobuses de Alicante genera malestar entre los pasajeros</u>	07/02/ 2024
	<u>TMB reconoce que tiene más de 40 buses eléctricos sin poder usar por falta de componentes</u>	13/07/ 2023
	<u>Los nuevos buses eléctricos de Alicante: Compromís denuncia retraso; Vectalia ultima su estreno</u>	06/02/ 2024

	<u>La Xunta se reunirá con Lugove por el mal servicio</u>	12/04/ 2023
	<u>Alcoy toma cartas en el asunto de los retrasos en el bus universitario</u>	07/03/ 2024
Desastres Naturales	<u>A vista de dron: las cocheras de los autobuses urbanos de Toledo, totalmente inundadas</u>	04/09/ 2023
	<u>Filomena' obliga a retrasar el servicio de autobuses y a esparcir fundentes desde primera hora en Palencia</u>	09/01/ 2021
	<u>30 caídas por hora, 250 buses varados, 4.000 llamadas en cola: Filomena se ceba en Madrid</u>	11/01/ 2021
	<u>El Metro, abarrotado en plena pandemia tras el caos de Filomena y el miedo al hielo</u>	11/01/ 2021
	<u>Metro: el telesilla que se salvó de 'Filomena' para unir a Madrid</u>	10/01/ 2021
	<u>Filomena desata las consultas al Metro de Madrid: aumenta sus seguidores en redes sociales más de un 200%</u>	16/01/ 2021
	<u>TMB busca empresa para eliminar el amianto de su sede central en la Zona Franca</u>	09/01/ 2024
	<u>Trabajadores del metro reclaman a TMB más contundencia contra el amianto</u>	15/11/ 2022
	<u>El TSJC confirma la primera muerte por amianto de un trabajador del metro de Barcelona</u>	25/05/ 2023
Crisis Judiciales	<u>Un juez revisa si el concurso del bus de Alicante limitó la competencia tras un recurso de GTV</u>	16/01/ 2024
	<u>Dos empresas del amaño del Aerobús, 'pilladas' también en Alicante</u>	07/01/ 2019
	<u>Competencia abre expediente contra Alsa y Monbus tras el auto del Supremo</u>	30/10/ 2023
	<u>Detenido el dueño de Monbus en una cita donde entregó 60.000 euros</u>	19/03/ 2015

	Cruce de acusaciones de amigismo con Monbús entre la Xunta y la oposición	05/07/ 2023
--	---	----------------

- Accidentes: Esta categoría hace referencia a los accidentes durante un servicio. Pueden afectar a los pasajeros, a los trabajadores, a personas ajenas al servicio involucradas en el accidente, a los vehículos involucrados en el accidente, a otros servicios (retrasando otros autobuses, metros, trenes...), al mobiliario urbano, a infraestructuras viarias o ferroviarias... Pueden ser accidentes frecuentes y de poca relevancia o accidentes espectaculares con graves consecuencias y alta repercusión mediática. (Dentro de esta categoría no se contemplan los accidentes laborales).
- Sabotajes: Ataques, generalmente, organizados y de alta gravedad, con el objetivo de dañar la actividad o la reputación de la empresa. Pueden afectar tanto a los servicios tecnológicos como a la propia infraestructura física.
- Incidentes: Pequeños inconvenientes o ataques, por lo general, poco organizados o espontáneos, que suelen revestir una gravedad más leve. Uno de los ejemplos paradigmáticos de estas situaciones es el grafiti en el transporte ferroviario.
- Conflictos externos: Desencuentros entre la empresa y otras organizaciones, ya sean administraciones públicas u otras compañías.
- Conflictos internos: Todo tipo de circunstancias, de carácter exclusivamente interno, que genere un malestar en los trabajadores y que pueda repercutir en el funcionamiento normal de la empresa. Se incluyen aquí los accidentes laborales.
- Malestar de los usuarios / Mal servicio: Mala gestión del servicio de transporte ya sea responsabilidad de la empresa o de la administración. Algunos de estos

casos pueden ser: aumento injustificado de frecuencias de paso; incumplimiento de horarios; excesivos tiempos de espera; información deficiente; flotas anticuadas, en mal estado, ruidosas y contaminantes; mala atención al cliente; precios abusivos...

- Desastres naturales: Eventos naturales catastróficos que afectan a la normalidad de la empresa.
- Crisis judiciales: Escándalos judiciales que salpiquen a la empresa o a algún miembro relevante de ella. Aunque se podrían englobar en un mismo epígrafe junto con las filtraciones, ya que ambas son situaciones de crisis que dañarán la reputación de la empresa, su origen es radicalmente opuesto.

Cuando se produce una filtración, entendiéndolas siempre como intencionadas (las filtraciones no intencionadas podrían ser incidentes), el objetivo principal es causar un daño a la imagen de la organización. Sin embargo, en una crisis judicial, las sospechas o sentencias de un tribunal son la consecuencia de una acción previa que tenía objetivos espurios ajenos a manchar la imagen empresarial. Es más; seguramente, para llevar a cabo dichos objetivos, sería beneficiosa una buena reputación.

b) Prevención de las situaciones de riesgo

Teniendo en cuenta estos posibles casos de crisis, a continuación ofrecemos una serie de recomendaciones para su prevención. Estas sugerencias se han obtenido a partir de la revisión bibliográfica de diferentes autores y publicaciones especializadas en los temas en cuestión. Por tanto, lo que se muestra en las siguientes líneas es el resultado de compilar toda esa serie de consejos aportados por dichos expertos.

- Accidentes: Los accidentes son uno de los factores críticos más complejos y su prevención implica un sinnúmero de elementos a tener en cuenta. Ni siquiera es un

factor homogéneo, puesto que las causas entre un accidente de tráfico, uno de tranvía, uno de metro o uno de tren pueden ser totalmente diferentes. A continuación, se citan las recomendaciones más relevantes a tener en cuenta, sin embargo, esto es una simple guía, en caso de querer profundizar, existen multitud de estudios pormenorizados de cada uno de los siguientes puntos:

- ❑ Infraestructuras adecuadas: Vías (carreteras o ferrocarriles) adecuadas y adaptadas al transporte público. No solo es necesario que estén en condiciones óptimas para su uso, sino que deben dar prioridad a la circulación del transporte público. Esto se ve claramente en el caso del autobús urbano, el cual compite en desigualdad de condiciones con el tranvía o el metro, ya que estos últimos tienen vías de circulación exclusivas o con total prioridad frente al autobús, que debe compartir espacio con todos los vehículos privados convirtiendo sus recorridos en verdaderas carreras de obstáculos.

En cuanto a la pura infraestructura, en este caso del transporte por carretera, Mendoza Diaz, Quintero Pereda y Mayoral Grajeda (2003) citan dos tipos de actuaciones para su correcto mantenimiento: las auditorías de seguridad en carretera y el tratamiento de sitios de alta concentración de accidentes o “puntos negros”. Respecto a la disminución de la congestión del tráfico, además de una reducción de los potenciales accidentes, ATUC (2022) afirma que también ayudaría a la mejora en las velocidades de los trayectos.

- ❑ Vehículos modernos y bien mantenidos: Los vehículos nuevos suelen estar dotados de mejores sistemas de seguridad, pero hay que tener en cuenta que las flotas no se pueden renovar todos los años y que son inversiones a medio-largo plazo. Por tanto, es fundamental un correcto mantenimiento, para lo que hacen falta talleres acondicionados adecuadamente y plantillas de mecánicos amplias que puedan solucionar las averías en el menor tiempo posible. -Este no es un problema menor, la falta de mecánicos especializados está azotando duramente al sector-. Además, será recomendable una buena

relación con los proveedores de los vehículos y sus departamentos de post-venta.

Según la Asociación Española de Entidades Colaboradoras de la Administración en la Inspección Técnica de Vehículos (AECA, 2024), “un vehículo que no tenga un buen mantenimiento supone un riesgo para la seguridad vial, ya que el mal funcionamiento de determinadas piezas como los sistemas de frenado, la suspensión, la dirección o los neumáticos hará que el vehículo sea más propenso a sufrir un siniestro”. Para los vehículos ferroviarios, Patón (2009), señala que existen tres clases de mantenimiento: el correctivo, el preventivo y el de mejora. Las dos últimas clases de mantenimiento serán las que, como la propia nomenclatura indica, habrá que poner en práctica para evitar riesgos, ya que mejorarán sustancialmente la fiabilidad del equipo.

- ❑ Conducción eficiente: Como se afirma en el punto anterior, el correcto mantenimiento de los vehículos será un factor fundamental para evitar accidentes. Pero esta labor no solo corresponde a los talleres y a los mecánicos; los propios conductores y maquinistas también tienen su responsabilidad.

En el caso de los autobuses, el Manual de Conducción Eficiente elaborado por el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE, 2005) sostiene que el efecto de una conducción eficiente “está asociado a un menor coste en mantenimiento del vehículo, ya que los distintos sistemas del vehículo están sometidos a un esfuerzo inferior al que soportarían en el caso de la conducción convencional”. Y, por ejemplo, añade que “aplicando las técnicas de conducción eficiente, se han registrado reducciones medias de utilización de la caja de cambios del orden del 30%”. Además, también afirma que “la conducción eficiente incrementa la seguridad -directa- ya que está basada en la previsión y en la anticipación” por parte del conductor.

En cuanto al ferrocarril, Patón (2009), en referencia al mantenimiento de mejora que antes mencionábamos, señala que “la formación para aumentar la competencia del personal y la adecuación de procedimientos operativos y/o de mantenimiento pueden formar parte del plan de mejora”.

- ❑ Comportamiento cívico de usuarios: Aunque no sea un factor muy recurrente, sí que existen casos de comportamientos incívicos por parte de los usuarios que pueden poner en riesgo la seguridad del trayecto. Las campañas de concienciación y el refuerzo de la vigilancia en las situaciones susceptibles de un comportamiento incívico pueden ayudar a reducir estas situaciones, de por sí, poco habituales.
- Sabotajes: No es este un trabajo que pretenda profundizar en cuestiones como, por ejemplo, la ciberseguridad. Nos limitaremos a decir que los responsables de las áreas digitales deberán poner todos los medios posibles para prevenir ciberataques y que las empresas tendrán que realizar una buena inversión en seguridad informática.

En cuanto a las filtraciones de información por parte de públicos internos de la organización con el objetivo de un daño reputacional, aunque poco se podrá prever, lo mejor será controlar bien la comunicación interna y procurar el mayor bienestar posible para estos públicos, de manera que tengan los mínimos motivos posibles para hacerlo.

- Incidentes: Al igual que con los actos incívicos por parte de los usuarios, en este caso la mejor prevención será el refuerzo de la seguridad en zonas potencialmente vulnerables. Por ejemplo, en las cocheras del metro o de los trenes en horario nocturno.
- Conflictos externos: Si bien es cierto que desde la comunicación no se tiene la capacidad para evitar la totalidad de los posibles conflictos entre organizaciones,

una buena gestión de la comunicación entre ambas partes impedirá que surjan numerosos conflictos. Para ello, es imprescindible tener una buena relación y comunicación constante.

Este trabajo no se podrá desarrollar sin la implicación de los directores de Comunicación, los asesores y responsables de comunicación de la Administración, los principales directivos de la empresas y las concejalías municipales o consejerías autonómicas correspondientes. Hay que tener clara y trabajar desde la premisa de que el conflicto no beneficiará a ninguna parte, por lo que todas tratarán de evitarlo.

En este punto cabe añadir que, aunque una mala relación con los medios de comunicación no suponga una situación de riesgo per se, también será recomendable trabajar desde los departamentos de comunicación en construir sinergias positivas con los responsables de los medios, ya que, en caso de estallido de una crisis, una relación de confianza entre ambas partes puede ayudar a un tratamiento menos severo y más paciente de la información.

Respecto al papel del Dircom en este punto cabe resaltar lo que señala Enrique Jiménez (2007) en cuanto a su figura: “Será el responsable de coordinar toda una serie de técnicas y canales de comunicación con el fin de establecer buenas relaciones con los públicos”. Además, entre sus funciones está la de “ser el interlocutor con los distintos públicos de la empresa, convirtiéndose en muchas ocasiones en el portavoz de la organización”. Es decir, el director de Comunicación realizará una función crucial en la relación con los públicos externos.

- Conflictos internos: Se ha de trabajar para que la relación con los públicos internos y sindicatos sea lo mejor posible, para lo que también será fundamental el rol del Dircom. Como señalamos en el punto anterior, su figura será fundamental en las relaciones con los públicos de la empresa, sean internos o externos. Además, en este caso también podrá cobrar relevancia el papel del área

de Recursos Humanos, aunque dependerá siempre de la ubicación que tenga en la jerarquía de la organización. Como explica Calderón Hernández, (2003), “si se espera que RH -Recursos Humanos- participe en la formulación de políticas, que tenga el poder necesario para aplicarlas y que además de las funciones operativas pueda llevar a cabo una labor estratégica, es indispensable que la DRH esté ubicada en la cúspide de la pirámide jerárquica, esto es, debe reportar a la dirección general de la empresa”.

Estos casos suelen ser más problemáticos, si cabe, para las empresas privadas ya que, al explotar concesiones que dependen de la gestión pública, pueden salpicar a las administraciones. Hay que tratar estas situaciones con especial delicadeza ante el riesgo de desencadenar enfrentamientos a tres bandas con altas probabilidades de acabar en una crisis.

- Malestar de los usuarios y gestión del servicio: Los usuarios del transporte público son la parte más importante de la cadena, más aún en el actual contexto de una crisis climática donde se está replanteando el modelo de movilidad y las políticas en este ámbito avanzan, en gran parte, hacia el fortalecimiento de los medios públicos colectivos. Por ello, es primordial procurar la satisfacción de los usuarios. En ese sentido, será indispensable la escucha activa. Aquí entrará en juego una buena gestión de los canales de comunicación con los usuarios, donde el rol de los Community Managers y de los departamentos de Atención al Cliente serán de especial relevancia como elemento clave para favorecer la agilidad a la hora de solventar los problemas que puedan afectarlos.

Según Enrique Jiménez (2013), la labor de estos profesionales es fundamental a la hora de realizar “una labor de monitorización y dinamización de la comunidad online”. Y añade: “Si no se puede garantizar una participación activa por parte de la empresa, es mejor que desista de estar presente en las redes sociales”. A mi juicio, en 2024, la presencia en redes sociales es casi obligatoria y solo en casos de empresas de reducido tamaño o con pocos recursos estará justificada la no

presencia. Por tanto, siendo la actividad en redes casi obligatoria, la regla de tres nos dice una adecuada gestión de las mismas también lo será.

Respecto a la calidad del servicio y las expectativas de los usuarios hay un estudio muy revelador⁸. En 2016 se le preguntó a una muestra de población no usuaria del transporte colectivo cuáles serían las mejoras que debería implementar este servicio para que lo empezasen a utilizar y los resultados son hablaron por sí solos. El 36,7% señaló que utilizaría más el transporte público si hubiese una mayor frecuencia de paso, el 16,5% lo haría si los trayectos fueran más rápidos, el 12,3% si existiesen mejores combinaciones o posibilidad de transbordo y el 8,6% si hubiese una mayor amplitud en el horario del servicio. Es decir, la mayoría de las respuestas giraban en torno a la calidad y la funcionalidad de los servicios. En resumen: en el transporte público la satisfacción con el servicio es capital.

- Desastres Naturales: Poco o nada se puede hacer para prever sus consecuencias, y más en un contexto de emergencia climática con eventos medioambientales cada vez más extremos e imprevisibles. En todo caso, la mejor manera de actuar será acondicionar las instalaciones e infraestructuras lo máximo posible ante estas situaciones tan adversas.
- Crisis Judiciales: Son situaciones excepcionales y multifactoriales, ya que pueden deberse a conductas individuales y aisladas o colectivas y organizadas, motivadas por un amplio abanico de cuestiones “imprevisibles”. Por tanto, su prevención es algo compleja.

Según Argandoña (2007) existen ciertas líneas de actuación para que las empresas puedan prevenir la corrupción entre sus filas. Algunas de ellas son:

⁸ Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) y Asociación de transportes públicos urbanos y metropolitanos (ATUC). (2017). *Estudio sobre hábitos y actitudes de los no usuarios habituales hacia el transporte público urbano colectivo*. IDAE y ATUC.
<https://www.idae.es/publicaciones/estudio-sobre-habitos-y-actitudes-de-los-no-usuarios-habituales-hacia-el-transporte>

Declaraciones de voluntad por parte de la alta dirección y una extensión de esta declaración a todas sus decisiones; la integración en la estrategia de esta voluntad; definición de responsabilidades y de criterios generales así como su correspondiente comunicación; “bajar a detalles” o cuidarlos, estableciendo una serie de actuaciones para regular posibles conductas; mecanismos de consulta y denuncia; transparencia en la contabilidad; restitución o devolución de los pagos ilícitos; invertir en medios para la supervisión y el control, como auditorías; formación ética para el personal; medidas correctoras cuando se haya violado alguna de las reglas contra la corrupción y una búsqueda constante de la excelencia en cuanto al rechazo de la opacidad y en pos de la transparencia.

Pero la prevención de la crisis no acaba aquí. Existen otras herramientas que desarrollar, las cuales ofrecerán unos mecanismos muy efectivos para prevenir o gestionar una situación de riesgo.

Por ejemplo, dentro de la gestión de crisis es imprescindible conocer cuáles son los públicos de una organización y cuáles serán los canales para comunicarse con ellos. Según Piñuel Raigada (2002), “la identificación selectiva de los públicos de la empresa permite adaptar y jerarquizar las respuestas a dar en periodo de crisis sabiendo quiénes se verán implicados para tal o cual problema y con qué gravedad”. A fin de tener a los diferentes públicos identificados, a continuación, se muestra un modelo de Mapa de Públicos que puede tener una empresa de transporte público.

i) Mapa de Públicos de las empresas de Transporte Urbano e Interurbano

- Usuarios: Podría decirse que son el público más importante, del que se obtienen la mayoría de los ingresos y los que sustentan el servicio. Suelen ser personas de clases medias y bajas, de todas las edades y géneros, aunque con preponderancia de las mujeres, sin vehículo privado o que prefieren no usarlo. En relación a esto último, ATUC (2022) explica que las mujeres, aparte de tener una mayor aversión

al riesgo respecto a los hombres, tienen un menor acceso al carnet de conducir y al vehículo que estos.

- Otros clientes: Tanto en los autobuses urbanos, como en los tranvías y en el metro (y en sus respectivas paradas y estaciones) existen espacios publicitarios que, en muchos casos, explotan las propias empresas de transporte. Todos los interesados en publicitarse en estos espacios conformarán la otra parte de los públicos que suponen una fuente de ingresos.
- Trabajadores: Son los empleados de la empresa y son los principales públicos internos. Da la casualidad de que muchos de ellos pueden ser, a su vez, usuarios, o sea, públicos externos. Van desde los conductores, maquinistas, revisores e inspectores hasta el personal del taller y de los diferentes departamentos de las oficinas.
- Sindicatos: Organizaciones de trabajadores que buscan mejorar las condiciones laborales. No todos los trabajadores pertenecen a estas organizaciones y puede haber más de un sindicato en una empresa. Se diferencian de los trabajadores al ser una estructura colectiva con fines comunes. El trabajador es un sujeto particular con intereses individuales.
- Consejo de Administración: Es el órgano de administración que dirige la empresa. Está conformado por los más altos ejecutivos de la empresa y por miembros externos a esta.
- Administraciones Públicas: Las empresas de transporte público son totalmente dependientes de las administraciones públicas. Bien por ser, directamente, empresas municipales, o bien por ser empresas privadas que han ganado una licitación sacada a concurso por el ente público para prestar ese servicio, sus actividades son supervisadas en todo momento por la Administración correspondiente.

- Proveedores: Quien provee las materias primas necesarias para el desarrollo de la actividad de las empresas de transporte. Los proveedores son múltiples. Algunos ejemplos: fabricantes de vehículos, empresas energéticas y de hidrocarburos, fabricantes de neumáticos, proveedores de material de taller para reparaciones y mantenimiento, empresas de limpieza o empresas de mantenimiento.
- Acreedores: Empresas que prestan servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad de una organización. En el caso de las empresas de transporte público, algunos de sus posibles acreedores son: consultoras, auditoras, despachos de abogados, asesorías laborales, empresas tecnológicas, entidades financieras y agencias de comunicación y marketing.
- Medios de Comunicación: Es uno de los públicos clave, ya que es el que más visibilidad le dará a la actividad de la empresa. Los usuarios, que como hemos dicho antes son el público principal, se informarán sobre la actividad de la empresa principalmente a través de los medios, incluso aunque la empresa disponga de sus propios canales de comunicación, ya que la movilidad, en la actualidad, es omnipresente en los medios de comunicación (ATUC, 2022). Además, en el caso de los medios de comunicación locales, la información sobre el transporte urbano suele ser tratada como uno de los temas prioritarios, puesto que es de interés para gran parte de la ciudadanía. En municipios medianos y pequeños, donde la actualidad no es tan frenética, en muchos casos, una novedad sobre el transporte público puede ser la noticia más relevante del día e incluso de la semana.

Los medios no se consideran acreedores, puesto que la difusión de la información sobre el transporte público no es necesariamente un servicio que estén prestando a la empresa de transporte, sino a sus lectores, ya que es el medio de comunicación quien, a través de sus criterios de noticiabilidad, considerará si es necesario dar difusión a estas informaciones. Serán acreedores en caso de que se requieran sus servicios publicitarios (y viceversa).

- Competencia: La competencia de las empresas de transporte público es enorme. A parte del resto de empresas de este mismo sector, que no son pocas, hay numerosos competidores: los taxis, las empresas de VTC y los vehículos privados (coches, motos, bicicletas, patinetes). Es más, se podría llegar a afirmar que, en algunas ocasiones, las Administraciones Públicas con su gestión son la mayor competencia que encuentran las empresas del transporte público, favoreciendo un modelo de movilidad donde el vehículo privado tiene total preferencia en detrimento de otras fórmulas más sostenibles.
- La ciudadanía: Todos los residentes de una ciudad, aunque no sean usuarios del transporte colectivo, son públicos de las empresas de transporte, puesto que su actividad les afectará indistintamente. Todas las personas tienen necesidades en materia de movilidad y el transporte público, como uno de los elementos principales en las ciudades, condicionará, para bien o para mal, a toda la ciudadanía. Por ejemplo, si se restringe el uso del vehículo privado y se favorece el uso del autobús y del tranvía/metro, afectará a toda la ciudad. Y viceversa: si no se ponen límites al vehículo privado y no se fortalece el transporte público, esto definirá la movilidad del municipio. Además, como se ha dicho antes, el transporte público también es un elemento publicitario muy potente, por lo que, aunque una persona no sea usuaria de este, es muy probable que observe la publicidad dispuesta en los vehículos, en las marquesinas, en las estaciones de autobuses, en las paradas del tranvía y metro o en las paradas de trenes de cercanías.

Entre los públicos existen ciertas similitudes o factores que pueden ayudar a dirigir la comunicación durante una crisis. Con el objetivo de simplificar y facilitar la definición de una estrategia de comunicación, según nuestra observación, podemos dividir los públicos en dos grupos: Públicos Jerarquizados y Públicos No Jerarquizados.

Públicos Jerarquizados: Son los públicos organizados y que tienen una estructura clara, por lo que la comunicación con ellos será más sencilla. Los canales comunicativos estarán definidos en todo momento, por lo que no habrá que buscar los métodos más efectivos para persuadirlos. Por ejemplo, ante la necesidad de comunicarse con un proveedor, las vías comunicativas estarán previamente establecidas y no será necesario descifrar cuál es la mejor manera para hacerle llegar el mensaje. La mayoría de los públicos de las empresas de transporte son jerarquizados salvo la ciudadanía, los clientes potenciales y los usuarios, aunque estos últimos podrán organizarse en determinadas situaciones, por lo que en ocasiones también podrán ser Públicos Jerarquizados.

Públicos No Jerarquizados: Son los públicos que no tienen una estructura definida. Al estar conformados por receptores múltiples e imposibles de identificar en su totalidad, habrá que recurrir a estrategias de comunicación de largo alcance: envíos de mensajes capaces de alcanzar al mayor número posible de estos.

ii) **Canales de Comunicación**

Otros de los factores que se deberán definir antes de la crisis son los canales de comunicación que se establecerán con los diferentes públicos. Una vez ha estallado una crisis, será necesario definir cuáles son los públicos a los que nos tenemos que dirigir con prioridad. A este respecto, Piñuel Raigada (2002), explica que la empresa “tratará de ir a la caza de los juicios que le son negativos”. Para hacerlo con efectividad, los canales de comunicación no pueden ser improvisados; en una situación de urgencia, se debe tener clara la manera más eficaz y rápida de llegar a los principales interesados.

Establecer los canales de comunicación con los públicos que son organizaciones jerárquicas será una tarea relativamente sencilla. Los interlocutores habituales que se hayan establecido en la relación entre ambas organizaciones serán los encargados de gestionar las conversaciones, puesto que ya existe un conocimiento mutuo previo, junto a los principales responsables afectados y a los equipos legales de ambas compañías.

En el caso de la comunicación con los usuarios, dependerá de la situación de estos últimos. Existen ocasiones donde surgen asociaciones y plataformas de afectados por la situación de crisis. En ese contexto será más sencillo encontrar interlocutores a los que dirigirse habitualmente -aunque será más delicada la comunicación-. En el caso de que los usuarios no estén organizados de ninguna manera, la comunicación se establecerá:

- A través de las informaciones que difundan los medios de comunicación sobre la situación.
- A través de las informaciones que difunda la empresa mediante sus canales de comunicación.
- A través de los canales de atención al cliente, los cuales será recomendable reforzar ante una situación de riesgo.

Si la empresa se encuentra ante usuarios organizados, además de los interlocutores que se establezcan, será igualmente recomendable difundir información a través de estas tres vías de comunicación.

Respecto a los medios de comunicación será importante conocer bien sus intereses y sus modos y ritmos de trabajo. Los medios jugarán un papel clave en la difusión de información durante una crisis, pero será un error creer que serán, sí o sí, aliados de la organización. Los medios tienen sus agendas propias y será un trabajo capital saber orientar su papel hacia posiciones favorecedoras para la empresa. Dicho esto, y como se ha afirmado anteriormente, a pesar de que los medios son entes independientes con intereses propios, podrá ser de gran ayuda establecer buenas relaciones previas con ellos, conociendo personalmente a sus directivos y redactores e, incluso, desarrollando sinergias comerciales.

iii) Comité de Crisis

El último elemento que se deberá planificar y estructurar en las fases previas a una situación de riesgo será el Comité de Crisis.

El comité lo formarán las personas que se encargarán de gestionar la crisis. Suele estar formado por un grupo reducido de personas, lo cual facilitará su eficacia y tendrá una composición similar a la siguiente:

- El presidente de la organización
- Ejecutivos de Alto Rango y Directivos
- Director de Comunicación
- Responsable jurídico
- Responsable de Recursos Humanos
- Técnicos y expertos del área afectada

Como se puede observar por las propias necesidades y naturaleza del Comité, este lo compondrán, principalmente, ejecutivos de alto rango con capacidad de tomar decisiones, pero será primordial que dichas personas tengan ciertas aptitudes necesarias para manejar una situación comprometida y urgente. Como apunta Sánchez Calero (2004), “en este sentido se hace igual de importante tener en cuenta no sólo las funciones de sus miembros -del Comité-, sino también sus condiciones físicas y personales: salud, serenidad, claridad de pensamiento, saber trabajar en equipo, etc”. En caso de considerarse sujetos no aptos para gestionar una crisis, la composición del Comité podrá variar con el fin de seleccionar a un equipo adecuado.

De entre estos miembros se deberá seleccionar a un portavoz que sea el encargado de la comunicación con los públicos y los medios de comunicación. Lo lógico es que sea el responsable de comunicación, pero este no es un modelo cerrado y rígido; en cada caso, las organizaciones deberán seleccionar a las personas más eficaces para lidiar con situaciones tan comprometidas. Sánchez Calero (2004) añade que “es preferible que exista un portavoz habitual y otro para cada crisis en concreto”.

Existen, además, organizaciones que ofrecen formación a los miembros del Comité durante las etapas donde no se está experimentando ninguna crisis. Piñuel Raigada (2002) habla de la importancia de los ejercicios de simulación de crisis y del Media-training, técnicas para “ensayar las actuaciones en interacciones comunicativas previstas ante los riesgos y de prepararse para interpretarlas”. Esto, sin duda, será de ayuda y recomendable siempre que se pueda ejecutar. Pero, cabe recordar que las crisis no son

previsibles, por lo que actuar de manera mecánica conforme a lo visto en una formación teórica previa puede conllevar lecturas erróneas de la situación que acaben en una mala gestión. Habrá que ser consciente en todo momento de que, muy probablemente, se darán factores para los que nadie estará preparado.

A esto solo se añadirá que, en el caso de las empresas del sector de transporte, teniendo en cuenta que son servicios, en muchas ocasiones, fruto de la colaboración público-privada, será interesante incluir en el comité a responsables o técnicos de las administraciones públicas. Por ejemplo, en el caso de una empresa que preste un servicio de transporte urbano, será recomendable contar con algún miembro de la concejalía encargada de los asuntos de movilidad y/o de la Junta de Gobierno local.

c) Gestión de la crisis

Una vez iniciada oficialmente la situación de crisis, la organización, a través del Comité de Crisis, deberá decidir las medidas a efectuar y la estrategia comunicativa más eficiente para los intereses de la empresa.

En primer lugar, para definir cómo actuar y qué comunicar, hace falta saber qué ha pasado. Por ello, la primera labor del Comité de Crisis será obtener la mayor información posible sobre lo que ha ocurrido. Aunque en una situación de crisis la anticipación y la velocidad de reacción sean imperativas, actuar con demasiada premura y dejarse llevar por la presión puede ser un fallo definitivo para la evolución del problema. El Comité deberá combinar perfectamente frialdad, eficacia, velocidad y empatía. Un equilibrismo de élite.

Conforme se empiecen a conocer los detalles de la situación, el siguiente paso será identificar a los públicos prioritarios hacia los que debe dirigirse la gestión y comunicación de la crisis. En el caso de las empresas de transporte público, la mayor parte de las crisis (o, directamente, la totalidad de ellas) afectarán a un público en particular: los usuarios.

Atendiendo a la categorización de situaciones de riesgo a las que se exponen estas empresas, todas, salvo las crisis judiciales -que también podrán hacerlo-, tendrán como

afectado final al usuario. De ahí la importancia de tejer buenas relaciones y dinámicas comunicativas con los usuarios en las fases previas a la crisis.

En la relación con los usuarios actual, como se ha dicho anteriormente en este trabajo, los departamentos de comunicación y atención al cliente son indispensables. Su papel a la hora de recabar información será trascendental, por lo que se recomienda que tengan vías de comunicación permanentes con el Comité de Crisis.

Después de haber obtenido la información suficiente con la que empezar a maniobrar y una vez se tengan claros los públicos a los que dirigirse, además de los usuarios, se establecerá la estrategia de comunicación más conveniente. A continuación, se exponen las cinco actitudes de las reacciones estrategias de comunicación según Piñuel Raigada (2002).:

- Actitud del silencio: Consiste en reducir la comunicación a lo mínimo posible. No dar explicaciones y esperar a que pase la tormenta. Puede ser recomendable esta estrategia en caso de crisis leves de alcance y consecuencias limitadas, ya que contribuirá a no difundir una situación desconocida para un amplio sector de los públicos. Sin embargo, en una crisis de gran envergadura, el silencio jugará en contra de la empresa.
- Actitud de la negación: Negar taxativamente los hechos y/o la responsabilidad en un suceso. Se utilizará esta estrategia si, efectivamente, la empresa no tiene ninguna responsabilidad en un hecho, o si no existe el hecho acusatorio. En cambio, si la responsabilidad reside en la organización, el uso de la negación será terminal para la reputación de la empresa si se demuestra su intento de engaño.

Respecto a esta estrategia, en el caso de las empresas de transporte cabe añadir un matiz: como se ha ido diciendo a lo largo de este trabajo, estas organizaciones dependen en gran medida de las administraciones públicas. Esto implica que puedan darse situaciones que sean responsabilidad de la administración con las que la empresa no esté de acuerdo, pero no tiene otra opción que acatar. En

algunas ocasiones, dentro de la relación entre ambas partes va implícito que la empresa ejercerá el rol de paraguas de la gestión administrativa ajena a ella. Por tanto, utilizar la actitud de la negación para limpiar su imagen ante los públicos, aunque legítimo, podrá ser más problemático que resignarse a cumplir con el rol de paraguas. Serán los directivos y asesores de la empresa, -ni siquiera el Comité de Crisis, puesto que en él podrá haber representantes de la Administración Pública-, los que tendrán que evaluar los riesgos y decidir si se debe utilizar esta estrategia.

- Actitud de transferencia de responsabilidades: Esta estrategia consiste en excusar la responsabilidad de la empresa, señalando a otro(s) culpable(s). Según Piñuel, esta actitud podrá ser útil para ganar tiempo en determinadas circunstancias, pero, por lo general, puede ser contraproducente. Además, el matiz añadido en el punto anterior respecto a la administración pública es extrapolable a esta estrategia.
- Actitud de la confesión: Consiste en reconocer y asumir las responsabilidades que le corresponden a la empresa. Es una actitud arriesgada con la que la organización puede salir muy bien o muy mal parada. Si funciona, puede elevar la reputación de la empresa a niveles altísimos. Piñuel añade que, para ser exitosa, esta estrategia debe ir “acompañada de otras reacciones y explicaciones”. Es recomendable siempre que la empresa tenga margen de maniobra y confianza por parte de los públicos para demostrar que enmendará los errores cometidos.
- Actitud de la discreción controlada: Según Piñuel, es la estrategia más recomendable. Se trata de comunicar de manera muy controlada, sobre seguro y en pequeñas dosis. Su gran ventaja es que permite un gran margen de maniobra a la empresa. Aun así, en crisis de extrema gravedad no se podrá aplicar.

Una vez definida la estrategia que se llevará a cabo, se difundirá la información a través de los canales de comunicación previamente establecidos con los públicos prioritarios de la crisis. Cabe señalar que, independientemente de cuáles sean los públicos prioritarios, los medios de comunicación siempre serán un actor relevante y necesario.

Teniendo en cuenta esto, es interesante atender a las estrategias con respecto a los medios que cita Canel, (2006). La autora enfoca su propuesta desde la comunicación política institucional, pero la consideramos perfectamente aplicable al objeto de estudio de este trabajo. En primer lugar, porque la comunicación de crisis en el transporte público, siendo este sector dependiente de la administración pública, implicará cierto grado de comunicación política. Y, en segundo lugar, porque independientemente del sector, considero que algunas de estas estrategias son extrapolables a cualquier ámbito de la comunicación corporativa o institucional.

Hay tres a las que merece la pena prestar atención:

- Cesión de información: En este punto, Canel parte de la premisa de que una información que no sale en los medios de comunicación es una información, prácticamente, inexistente. Las organizaciones deben tener en cuenta esto a la hora de seleccionar los canales por los que difundirán la información. El inconveniente con los medios de comunicación se ha comentado anteriormente: “los medios tienen sus agendas propias y será un trabajo capital saber orientar su papel hacia posiciones favorecedoras para la empresa”. Habrá que saber manejar muy bien cómo se cede la información a los medios para que estos distorsionen lo mínimo el mensaje que la organización busca transmitir. Para ello, como se ha afirmado páginas atrás, habrá que conocer bien el funcionamiento de cada medio de comunicación y será muy útil establecer buenas relaciones con ellos.

- Ocultamiento de información: Esta estrategia es la más controvertida de todas. Consiste, básicamente, en mentir a los medios de comunicación, pero haciéndolo de tal manera que las mentiras no sean evidentes, permitiendo así a la

organización justificar su uso y evitando que su reputación quede en entredicho. Es una estrategia poco recomendable, puesto que los riesgos serán altísimos tanto para la imagen de la empresa como para la de los profesionales particulares que han decidido esa línea de actuación. De todos modos, y sin entrar en cuestiones éticas, hay algunas tácticas que pueden ser de utilidad llegado el caso:

1. La mentira inadvertida: Explica Canel que se da cuando el emisor no es consciente de que está dando una información errónea, convirtiendo la mentira en una supuesta equivocación. Esto se puede dar, por ejemplo, cuando se le ofrece una información falsa al responsable de comunicación, engañándole para que la divulgue. En este caso, el responsable no estaría mintiendo, puesto que no sabía que la información no era cierta, por lo que no se le podrá acusar de haber mentido. Aun así, supondrá un golpe para su reputación y enturbiará las relaciones internas de la organización.
2. La confusión intencionada: Esta es la táctica de la ambigüedad. Consiste en crear marcos lingüísticos ambiguos, inexactos, difusos, que permitan cierto margen de maniobra discursivo.
3. La neutralización de la información negativa: En lenguaje coloquial se conocería como “una de cal y otra de arena”. Aprovechar la comunicación de una noticia negativa para acompañarla, después, de una positiva que amortigüe la primera o incluso la difumine.
4. La cortina de humo: Esta estrategia es similar a la anterior, pero un grado más maquiavélica. En este caso, según explica Canel, se crearía una noticia de la nada para desviar la atención de un asunto desfavorable.
5. Las filtraciones: Pueden servir para generar confusión, pero es prácticamente imposible que no conlleven consecuencias negativas a posteriori.

- Organización de eventos: Es la tercera estrategia que cita la autora para llamar la atención de los medios de comunicación. Algunos de los eventos que pueden organizarse en una situación de crisis son las ruedas de prensa, los resúmenes de prensa o press briefings, los discursos u otro tipo de eventos no pensados únicamente para convocar a los medios (por ejemplo, una reunión con una plataforma de afectados).

Por último, en la fase de crisis, una vez se ha recopilado la información pertinente, se han establecido los públicos prioritarios, se han definido las estrategias comunicativas y se han ejecutado, queda la última fase: la monitorización de la situación.

Cuando se pase a la acción, habrá que hacer un seguimiento continuo de los avances de la crisis e ir maniobrando y modulando las estrategias conforme vaya siendo conveniente hasta que, finalmente, esta fase finalice.

d) Post-crisis

Porque, efectivamente, la crisis no termina cuando amaina la tormenta. Una vez ha pasado lo peor, es posible que la organización se relaje y pretenda pasar página lo antes posible, pero todavía queda una parte crucial del proceso: la reflexión post-crisis. Toca cristalizar los aprendizajes y aprovecharlos para el desarrollo futuro de la organización, utilizándolos para evitar los mismos problemas y prevenir otros que puedan surgir.

Será momento, también, de evaluar la situación de la organización después de la crisis. ¿Cómo ha salido de esta? ¿Bien o mal parada? Una crisis implica un alto riesgo, pero también una gran oportunidad. Si ha sido gestionada de manera adecuada, la reputación de la empresa podrá haber mejorado más que con cualquier campaña de marketing.

e) Validez del modelo

Para comprobar la validez de las recomendaciones que se hacen en este trabajo, a continuación, se expondrán cinco modelos de gestión de crisis y se compararán con nuestras propuestas. De este modo, se demostrará que el modelo expuesto abarca todas las posibles aristas en materia de gestión de crisis.

Para la selección de estos modelos se ha tenido en cuenta el listado que ofrece Losada Díaz (2010):

- Modelo de Relaciones Públicas

En primer lugar, se atenderá al modelo de Relaciones Públicas de Francis J Marra. En su tesis, Marra afirma que los planes de gestión de crisis y las “habilidades técnicas”, si bien son útiles, pueden llegar a ser un tanto simplistas y no abarcar con precisión toda la complejidad de un proceso crítico. Ante esto, apunta a la necesidad de una cultura y valores sólidos, donde la comunicación tenga un lugar primordial, con un papel muy relevante del responsable de relaciones públicas, tanto a nivel interno como externo.

Este trabajo no deja de ser, precisamente, un modelo básico de plan de comunicación de crisis, esos que Marra señala como ineficientes en muchos casos. Sin embargo, en la categorización de los factores de riesgo y cómo preverlos, se contempla su aportación: se señala la relevancia del responsable de comunicación y de los canales comunicativos, la necesidad de buenas relaciones con los públicos y la importancia de una cultura corporativa sólida vehiculada a través de la comunicación, que permee a todos los estratos de la organización.

También, a la hora de manejar la crisis una vez ha estallado, más que en la propia gestión “empresarial”, este trabajo se centra en la gestión de la comunicación, incidiendo en las técnicas comunicativas más recomendables para utilizar. Lo mismo ocurre en la fase postcrisis, donde se señala la importancia de una reflexión conjunta (comunicación interna) en aras de no repetir errores de cara al futuro.

En resumen, aunque el objetivo del trabajo sea aportar un modelo de gestión de crisis, se tiene en cuenta que estas son tremendamente variables entre sí y será imposible

prever todos sus aspectos, por lo que se recomiendan acciones flexibles, dándole mucha relevancia a todos los aspectos de la comunicación.

- Modelo Onion

El modelo Onion que plantean Pauchant y Mitroff contempla una serie de capas que componen la estructura de una empresa. El nombre de este modelo hace referencia a las capas de una cebolla, símil que utilizan los autores para desarrollar su tesis.



Ilustración 1 - Elaboración propia.

Las cuatro capas “de la cebolla” son:

1. El carácter de los individuos
2. La cultura organizacional
3. Las estructuras organizacionales
4. Las estrategias de organización

Con este planteamiento, Pauchant y Mitroff señalan que todo gira y se estructura a partir de las personas que conforman la organización y su carácter. Serán estas quienes influyan de manera decisiva en la cultura de la empresa. A su vez, las estructuras de la empresa se edificarán a partir de la propia cultura que los individuos conformen. Y serán estas estructuras organizacionales quienes elaboren las estrategias como, por ejemplo, los planes de crisis.

Es decir, su tesis es un planteamiento vertical donde las personas y sus particularidades son los pilares sobre los que se cimenta una organización, por lo que influyen de manera crucial en todas las fases de su desarrollo.

En la fase de prevención de riesgos que se propone en este trabajo se apunta a la necesidad de una buena comunicación con los públicos internos de la organización orientada a generar un ambiente propicio para establecer una cultura organizacional sólida y, como decíamos antes, que permee a todos los estratos de la organización.

Además, cuando afirmamos que la comunicación entre públicos jerarquizados será más sencilla, se le está dando una vuelta de tuerca más a este planteamiento, ya que creemos que será mucho más fácil la comunicación entre organizaciones bien cohesionadas con una estructura y comunicación interna sólida, con valores y misiones bien definidos, que entre públicos donde esto no ocurra.

- Modelo de las Relaciones Continuas

Desarrollado por Strurges, Carrell, Newsom y Barrera, la tesis del modelo de las Relaciones Continuas se centra en el principio de que todas las crisis son oportunidades.

A partir de esta premisa, el objetivo es claro: la imagen y reputación de la empresa después de la crisis debe ser, como mínimo, igual de positiva que antes. Para ello, será clave controlar las relaciones con los públicos de la empresa.

Este modelo tiene ciertas similitudes con la teoría de Marra sobre las Relaciones Públicas, ya que para poder conocer si la reputación de la organización ha mejorado después de la crisis, será necesario conocer las impresiones previas de los grupos en torno a la empresa, lo que se traduce en que la comunicación deberá tener un papel relevante en las fases previas a la crisis.

Esta perspectiva se tiene en cuenta en las recomendaciones para la fase de precrisis que se han propuesto anteriormente, donde se señala la importancia de establecer buenas relaciones con públicos claves para la organización, como pueden ser las administraciones públicas, los proveedores, los medios de comunicación, los usuarios y los propios trabajadores. Esta es una de las razones, precisamente, para las que se elabora el Mapa de públicos, con el objetivo de tenerlos bien identificados.

Además, se señala la importancia de la reflexión post-crisis, para evaluar si, efectivamente, la reputación de la organización ha mejorado respecto a la imagen anterior a la crisis.

- Modelo de las 4 Rs

Las cuatro R's que plantea Heath son, básicamente, el modelo estandarizado de gestión de crisis. Cada R hace referencia a una fase de este proceso: *Reduce*, *Readiness*, *Response* y *Recovery*, traducidas al castellano como Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación. Es decir, una primera fase de análisis de riesgos y prevención de los mismos, seguida de la preparación para una crisis incipiente, la consiguiente respuesta y, por último, la recuperación y evaluación de lo acontecido.

Atendiendo a este modelo, la fase de análisis y reducción de riesgos estaría cubierta, así como la preparación para la crisis, en el punto de la Prevención de Riesgos, donde se especifican, se definen y se categorizan las situaciones susceptibles de desarrollar una crisis, y se ofrecen recomendaciones para reducir al máximo un potencial estallido. En el

punto de la Gestión de Crisis se ofrecen recomendaciones para saber qué tipo de respuesta se debe dar en función de la crisis y en la Post-Crisis se trata la evaluación del suceso y la recuperación de este.

- Modelo de Crisis Evitables y No Evitables

La tesis del modelo que desarrolla Alfonso González Herrero es bastante explícita: existen crisis que se podrán evitar y otras que serán inevitables. Este planteamiento influye enormemente en las propuestas que se hacen en este trabajo.

El ejemplo está en las primeras páginas, donde profundizamos en los conceptos de crisis, riesgos y consecuencias con el objetivo de reforzar esta idea. Hemos creído conveniente, desde el primer momento, dejar claro que, si bien se podrán evitar determinadas situaciones mediante la prevención, habrá ciertos eventos inevitables por más que el riesgo se reduzca a la mínima expresión.

La diferenciación entre factores de riesgo exógenos y endógenos también va en esta dirección. Conocer la naturaleza de cada riesgo y las probabilidades de que ocurra ayudará a trazar planes de prevención adecuados a cada uno de ellos, teniendo en cuenta el margen que se tendrá para maniobrar y la manera en que se deberán afrontar según su tipología.

De este modo, la fase de prevención propuesta también abarca la tesis de González Herrero.

Por tanto, el modelo desarrollado demuestra su validez y vigencia en que es capaz de atender a las diferentes perspectivas a las que apuntan las fases de prevención de todos estos modelos.

5. Conclusiones

Tras analizar numerosas crisis en el sector del transporte público urbano e interurbano, una de las primeras conclusiones que hemos obtenido es que las crisis pueden ser perfectamente previsibles y con una progresión lineal que no suponga ninguna sorpresa.

Piñuel Raigada (2002) sostiene que las crisis son “cambios repentinos entre dos situaciones”, donde “la sorpresa es inherente”. Entendiendo que esa sorpresa puede hacer referencia a cambios en la opinión pública desencadenados por un hecho muy específico, y no necesariamente a variaciones sustanciales de la situación en sí misma, consideramos inexacta esta perspectiva en el contexto de las empresas objeto de este análisis.

Existen situaciones de riesgo pueden ser perfectamente percibidas por todos los públicos de una organización durante un periodo largo de tiempo. Por tanto, ¿se puede considerar, en ese contexto, la posibilidad de una sorpresa? Como decíamos, sí que podrá aparecer algún detonante que haga saltar la opinión pública por los aires, una gota que colme el vaso, pero, de nuevo: ¿es exacto, en este contexto, hablar en términos de sorpresa? Consideramos que no.

Por tanto, en el sector del transporte público, se podrá afirmar que las crisis son situaciones de alto riesgo que la empresa tiene que atajar de manera directa y contundente para evitar consecuencias negativas, sin entrar en su previsibilidad.

La siguiente idea relevante que extraemos es que, tras el estudio de los públicos en este sector, podemos afirmar que la comunicación con la mayoría de estos podrá estar bien definida antes de una crisis. Por la naturaleza de los públicos, será posible trazar puentes informativos con ellos que serán de gran utilidad cuando estalle una situación comprometida.

Pero, sin duda alguna, la conclusión más relevante que obtenemos de este estudio es que, para las empresas de transporte público urbano e interurbano, existe una serie de factores de riesgo claros y evidentes, lo cual permitirá, mediante una buena actuación en materia de prevención, reducir drásticamente las probabilidades de sufrir numerosas crisis.

Con sus vulnerabilidades identificadas, será bastante más sencillo poner las medidas necesarias para paliar muchos de los problemas endémicos de este sector. Eso sí, las

soluciones no dependerán de un sujeto en particular. Para reducir el número de crisis en el transporte público será imperativa la estrecha colaboración público-privada, así como, en menor medida, de la propia ciudadanía.

Minimizar las crisis en este sector es posible, y aunque los puntos a trabajar estén identificados, será laborioso. Pero no hay excusa. El transporte público, como eje central de la movilidad futura del que dependen millones de personas, debe ser un servicio excelente, y ello pasa por una gestión responsable que reduzca al máximo los riesgos a los que está expuesto.

6. Bibliografía

AECA-ITV. (17 de enero de 2024). El mantenimiento del vehículo: clave para garantizar su seguridad. *Blog AECA-ITV*. <https://www.aeca-itv.com/blog/el-mantenimiento-del-vehiculo-clave-para-garantizar-su-seguridad/>

Agencias. (4 de julio de 2006). Mueren al menos 41 personas en un vuelco en el metro de Valencia. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2006/07/03/espana/1151928125.html>

Agencias. (26 de enero de 2024). Varios grafiteros paran un tren del metro de Madrid para hacer una pintada. *20 minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/5212803/0/vari0s-grafiteros-paran-un-tren-metro-madrid-para-hacer-una-pintada/>

Agencia Efe. (7 de febrero de 2024). Hackers rusos atacan la web de Comujesa, los autobuses urbanos de Jerez, en apoyo a las protestas de los agricultores. *Diario de Jerez*.

https://www.diariodejerez.es/jerez/Hackers-rusos-Comujesa-autobuses-urbanos-Jerez_0_1873613249.html

Argandoña, A. (2007). La corrupción y las empresas. *Recuperado de:* <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-07-21.pdf>

Atxutegi, A. (5 de marzo de 2024). Convocan una huelga de 24 horas en Bizkaibus por las agresiones a sus trabajadores. *Deia*. <https://www.deia.eus/bizkaia/2024/03/05/convocan-huelga-24-horas-bizkaibus-7958692.html>

Asociación de Transportes Públicos Urbanos y Metropolitanos [ATUC]. (2022). *El transporte colectivo. Herramienta esencial de la nueva movilidad*. ATUC.

Ballesteros, R.R. (11 de enero de 2021). 30 caídas por hora, 250 buses varados, 4.000 llamadas en cola: Filomena se ceba con Madrid. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/espana/2021-01-11/caderas-tobillos-munecas-30-caidas-a-la-hora-el-hielo-anade-otro-drama-a-madrid_2902371/

Barea, D. (11 de marzo de 2024). El corte del Puente Carranza afectará a medio millón de usuarios del autobús interurbano. *San Fernando Información*. <https://informacionsanfernando.es/cadiz/1587181/el-corte-del-puente-carranza-afectara-a-medio-millon-de-usuarios-del-autobus-interurbano/>

Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (22), 157-172.

Canal Sur Media. (20 de septiembre de 2023). La Justicia da la razón a los trabajadores de los autobuses de Jaén frente a la empresa Alsa. *Canal Sur*. <https://www.canalsur.es/noticias/andalucia/jaen/la-justicia-da-la-razon-a-los-trabajadores-de-los-autobuses-de-jaen-frente-a-la-empresa-alsa/1965452.html>

Canel, M. J. (2006). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos.

Casado Rodríguez, O. (6 de marzo de 2023). ¿Trenes demasiado anchos? Problemas en el Metro de Barcelona. *Economía Digital*. <https://www.economiadigital.es/economia/trenes-tuneles-barcelona.html>

Chas, A. (30 de octubre de 2023). Competencia abre expediente contra Alsa y Monbus tras el auto del Supremo. *Expansión*. <https://www.expansion.com/galicia/2023/10/30/653fd089468aeb9c348b461b.html>

Cobos, A. y París, J. (11 de enero de 2021). El Metro, abarrotado en plena pandemia tras el caos de Filomena y el miedo al Hielo. *20minutos*. <https://www.20minutos.es/imagenes/madrid/4538177-el-metro-abarrotado-en-plena-pandemia-tras-el-caos-de-filomena-y-el-miedo-al-hielo/>

Comisión Europea. (2017). *Hacia la consecución de una movilidad de bajas emisiones Una Unión Europea que proteja el planeta, empodere a sus consumidores y defienda a su industria y sus trabajadores. (COM/2017/0675 final)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=COM%3A2017%3A0675%3AFIN>

Confebus. (11 de marzo de 2024). CAR solicita a la administración regional que las futuras licitaciones preserven la rentabilidad y competitividad del contrato de servicio público.

Confebus. <https://confebus.org/publicaciones/ver/4342/car-solicita-a-la-administracion-regional-que-las-futuras-licitaciones-preserven-la-rentabilidad-y-competitividad-del-contrato-de-servicio-publico>

Confebus. (11 de marzo de 2024). FECAV reclama a la Generalitat más compromiso para garantizar la viabilidad de las empresas operadoras de Cataluña. *Confebus.*

<https://confebus.org/publicaciones/ver/4343/fecav-reclama-a-la-generalitat-mas-compromiso-para-garantizar-la-viabilidad-de-las-empresas-operadoras-de-cataluna>

D.A. (27 de diciembre de 2022). El Ayuntamiento de Alicante reclama a la Generalitat que aplique el autobús gratis a jóvenes también a líneas interurbanas. *ABC.*

<https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/ayuntamiento-alicante-reclama-generalitat-aplique-autobus-gratis-20221227150530-nt.html?ref>

De las Heras, A. (12 de marzo de 2024). Condenan a una chófer de Bizkaibus por causar lesiones a una menor que la atacó. *El Correo.*

<https://www.elcorreo.com/bizkaia/condenan-chofer-bizkaibus-causar-lesiones-menor-ataco-20240312012339-nt.html?ref>

Díaz, J. C. L. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Editorial UOC.

Espinosa Amorós, F. (2 de julio de 2020) El Ayuntamiento de Mutxamel emite una queja por la ausencia de la línea 31 de autobús. *Onda Cero.*

https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/alicante/noticias/ayuntamiento-mutxamel-emite-queja-ausencia-linea-autobus_202007025efda9345a257f0001976d24.html

E.C. (16 de enero de 2021). Filomena desata las consultas al Metro de Madrid: aumenta sus seguidores en redes sociales más de un 200%. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/espana/madrid/2021-01-16/filomena-metro-madrid-redes-sociales_2910000/

E.P. (30 de junio de 2022). Un ciberataque afecta al sistema informático de Vectalia. *Las Provincias*. <https://www.lasprovincias.es/alicante/ciberataque-afecta-sistema-20220630191246-nt.html?ref>

El Nacional. (25 de mayo de 2023) El TSJC confirma la primera muerte por amianto de un trabajador del metro de Barcelona. *El Nacional*. https://www.elnacional.cat/es/barcelona/tsjc-confirma-primera-muerte-amianto-trabajador-metro-barcelona_1032345_102.html

El Norte. (9 de enero de 2021). 'Filomena' obliga a retrasar el servicio de autobuses y a esparcir fundentes desde primera hora en Palencia. *El Norte*. <https://www.elnortedecastilla.es/palencia/filomena-obliga-retrasar-20210109110647-nt.html?ref>

El Periódico. (22 de julio de 2023). TMB reconoce que tiene más de 40 buses eléctricos sin poder usar por falta de componentes. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20230722/tmb-40-buses-electricos-sin-falta-componentes-puntos-carga-barcelona-90190333>

Enrique Jiménez, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: las crisis de Fontaneda*. (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona) <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-0523108-150642/aej1de1.pdf>

Enrique Jiménez, A.M. (2008). “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis: Propuesta de un modelo teórico”. En *Comunicación y Pluralismo*, 6, pp. 201-214. SUMMA. UPSA. <https://summa.upsa.es/pdf.vm?id=29156&lang=es>

Enrique Jiménez, A.M. (2013). La gestión de la comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(24), 116-131.

Fernández de Lucio, I. (13 de septiembre de 2023). La falta de dialogo anticipa un largo conflicto en el transporte escolar. *El Correo*. <https://www.elcorreo.com/bizkaia/falta-dialogo-anticipa-largo-conflicto-transporte-escolar-20230913010620-nt.html?ref>

Ferrándiz, L. (7 de febrero de 2024). La saturación y reducción de frecuencias en los autobuses de Alicante genera malestar entre los pasajeros. *Información*. <https://www.informacion.es/alicante/2024/02/07/saturacion-reduccion-frecuencias-autobuses-alicante-97866728.html>

González Argudo, J.F. y Ordóñez Ruilova, J. A. (2014). *Estudio de los factores que intervienen en los accidentes e infracciones de tránsito ocasionados por los buses de transporte público de pasajeros tipo urbano en la ciudad de Cuenca y planteamiento de la propuesta para disminuirlos* [Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Automotriz, Universidad Politécnica Salesiana] Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6633>

González Villasevil, M. (28 de septiembre de 2023). Una empresa es condenada por instalar cámaras de vigilancia en las áreas de descanso de los trabajadores. *Economist&Jurist*. <https://www.economistjurist.es/actualidad->

[juridica/jurisprudencia/una-empresa-es-condenada-por-instalar-camaras-de-vigilancia-en-las-areas-de-descanso-de-los-trabajadores/](#)

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (s. f.). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3889>

INE. (s. f.-b). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4209>

INE. (s. f.-c). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3897>

INE. (s. f.-d). *Glosario de conceptos*. INE. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=3896>

Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía [IDAE]. (2005). *Manual de conducción eficiente para conductores de vehículos industriales*. IDAE

International Transport Forum. (2017). *Cero Muertes y Lesiones de Gravedad por Accidentes de Tránsito: Liderar un cambio de paradigma hacia un Sistema Seguro*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789282108253-es>.

Jorro, I. (7 de enero de 2019). Dos empresas del amaño del Aerobús, 'pilladas' también en Alicante. *El Español*. https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20190107/dos-empresas-del-aerobus-pilladas-tambien-alicante/366713381_0.html

La Verdad. (2 de octubre de 2023). Educación y empresas ponen fin a tres semanas de conflicto y recuperan el transporte escolar. *La Verdad*. <https://www.laverdad.es/murcia/acuerdo-comunidad-sector-transporte-escolar-restablecer-servicio-20231002184513-nt.html?ref>

La Voz de Galicia. (4 de febrero de 2023). Cuatro heridos leves al salirse un microbús en Baiona, volcar y caer a las rocas en Cabo Silleiro. *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/vigo/baiona/2023/02/03/cuatro-heridos-salirse-microbus-carretera-cabo-silleiro/00031675418192703673443.htm>

La Voz de Galicia. (28 de febrero de 2024). La huelga de autobuses de Vigo se enquistada: Vitrasa rompe las negociaciones con los trabajadores. *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/vigo/2024/02/27/huelga-autobuses-vigo-enquistada-romperse-negociaciones-vitrasa-trabajadores/00031709055395778414533.htm>

La Voz de Galicia. (11 de enero de 2024). Un autobús atropella y desplaza cinco metros a una mujer en un paso de peatones de la avenida de Esteiro. *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/ferrol/2024/01/11/autobus-atropella-mujer-paso-cebra-avenida-esteiro/00031704972374603623249.htm>

Latorre, M. (10 de octubre de 2023). El metro de Barcelona sufre el mayor ataque vandálico de su historia: 62 grafiteros y cuatro trenes pintados. *20 minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/5180414/0/metro-barcelona-sufre-mayor-ataque-vandalico-historia-62-grafiteros-y-cuatro-trenes-pintados/>

López, A. (15 de septiembre de 2023). Quejas de los usuarios del autobús entre Pontevedra y Vigo: “No están a la altura”. *Faro de Vigo*.

<https://www.farodevigo.es/pontevedra/2023/09/15/quejas-usuarios-autobus-pontevedra-vigo-92105929.html>

Macías, J. (21 de septiembre de 2023). El hackeo del Ayuntamiento de Sevilla impide a Tussam pagar a trabajadores y proveedores. *ABC*. <https://www.abc.es/sevilla/ciudad/hackeo-ayuntamiento-sevilla-impide-tussam-pagar-trabajadores-20230921213601-nts.html?ref>

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. LID Editorial.

Márquez Daniel, C. (9 de enero de 2024). TMB busca empresa para eliminar el amianto de su sede central en la Zona Franca. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20240109/tmb-busca-empresa-eliminar-amianto-sede-corporativa-zona-franca-96663471>

Mendoza Díaz, A., Quintero Pereda, F. L., & Mayoral Grajeda, E. F. (2003). Seguridad vial en carreteras. *Publicación técnica*, (224).

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (13 de mayo de 2024). *Actos vandálicos en Rodalies*. https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/sala_prensa/actos_vandalicos_rodalies.pdf

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (2023). *El transporte urbano y metropolitano en España de acuerdo con las estadísticas del INE*. Observatorio del Transporte y la Logística en España. <https://otle.transportes.gob.es/inform/es/2023/2la->

[movilidad/26-transporte-metropolitano/264el-transporte-urbano-y-metropolitano-en-espana-de-acuerdo-con-lasestadisticas-del-ine](#)

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (s. f.-b). *Información sobre líneas regulares de transporte de viajeros.* <https://www.transportes.gob.es/transporte-terrestre/lineas-regulares-de-transporte-de-viajeros/informacion-sobre-lineas-regulares-de-transporte-de-viajeros>

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (13 de mayo de 2024). *Óscar Puente anuncia que llevará ante la Justicia los graves actos vandálicos producidos ayer en Rodalies de Cataluña.* <https://www.transportes.gob.es/el-ministerio/sala-de-prensa/noticias/lun-13052024-1848>

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (13 de mayo de 2024). *Rueda de prensa de Óscar Puente, ante los graves actos vandálicos sufridos en Rodalies de Cataluña* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Xw6MjHXGKno>

Muñoz, O. (15 de noviembre de 2022). *Trabajadores del metro reclaman a TMB más contundencia contra el amianto.* *La Vanguardia.* <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20221115/8608261/trabajadores-metro-reclaman-tmb-mas-contundencia-amianto.html>

Navarro, R. (6 de febrero de 2024). *Los nuevos buses eléctricos de Alicante: Compromiso denuncia retraso; Vectalia ultima su estreno.* *Alicante Plaza.* <https://alicantepiazza.es/buses-electricos-alicante-retraso-estreno>

Navarro, R. (16 de enero de 2024). Un juez revisa si el concurso del bus de Alicante limitó la competencia tras un recurso de GTV. *Alicante Plaza*. <https://alicanteplaza.es/un-juez-revisa-si-el-concurso-del-bus-de-alicante-limito-la-competencia-tras-el-recurso-de-gtv>

Nevot, C. (14 de marzo de 2023). Absueltos los directivos de una empresa de autobuses acusados de acoso a un conductor. *La Rioja*. <https://www.larioja.com/la-rioja/absueltos-directivos-empresa-20230314191402-nt.html?ref>

Onda Cero. (10 de octubre de 2023). Un hombre se masturba en el metro de València y golpea a los pasajeros que se lo recriminaron. *Onda Cero*. https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/valencia/noticias/hombre-masturba-metro-golpea-pasajeros-que-recriminaron_202310106525650590d39d00010e38d6.html

Parcero, B. (3 de noviembre de 2023). Un autobús atropella a un menor de edad en el centro de San Sebastián. *El Diario Vasco*. <https://www.diariovasco.com/san-sebastian/autobus-atropella-menor-edad-centro-san-sebastian-20231103174930-nt.html?ref>

Pascual, C. (3 de julio de 2023). Una decena de líneas de autobús, afectadas por los cortes de tráfico de Alicante. *Información*. <https://www.informacion.es/alicante/2023/07/03/decena-lineas-autobus-afectadas-cortes-89407566.html>

Patón, J. L. A. (2009). *Ingeniería y gestión del mantenimiento en el sector ferroviario*. Ediciones Díaz de Santos.

Piñuel, J. L. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Revista Comunicación y Psicotecnia*, 2, 5-34.

Pontevedra, S.R. y Seijo, P. (19 de marzo de 2015) Detenido el dueño de Monbus en una cita donde entregó 60.000 euros. *El País*.
https://elpais.com/ccaa/2015/03/19/galicia/1426793935_274427.html

R.L. (26 de septiembre de 2023) Podemos reclama la rescisión del contrato a la empresa de los autobuses urbanos. *Diario de Almería*.
https://www.diariodealmeria.es/almeria/Podemos-reclama-rescision-contrato-autobuses_0_1833417480.html

R.V. (23 de noviembre de 2023). Crean otra plataforma por la defensa del transporte público digno para el Val Miñor. *Faro de Vigo*.
<https://www.farodevigo.es/comarcas/2023/11/23/crean-plataforma-defensa-transporte-publico-94975664.html>

Ramos-Salvat, G. (11 de marzo de 2024). Catorce heridos, uno de ellos crítico, en la caída de un bus en unas obras entre Cornellà y Esplugues. *El Nacional*.
https://elcaso.elnacional.cat/es/noticias/heridos-caida-autobus-en-interior-obras-cornella_1176093102.html

Real Academia Española. (s.f.). Crisis. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 2 de agosto de 2024, de <https://dle.rae.es/crisis>

Real Academia Española. (s.f.). Riesgo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 2 de agosto de 2024, de <https://dle.rae.es/riesgo>

Redacción. (7 de marzo de 2024). Alcoy toma cartas en el asunto de los retrasos en el bus universitario. *Página 66*. <https://pagina66.com/art/129528/alcoy-toma-cartas-en-el-asunto-los-retrasos-en-el-bus-universitario-vectalia>

Redacción. (5 de julio de 2023). Cruce de acusaciones de amiguismo con Monbús entre la Xunta y la oposición. *Galicia Press*. <https://www.galiciapress.es/articulo/politica-galicia/2023-07-05/4358892-conselleira-limita-anulacion-contratos-transporte-escolar-2-bng-augura-sentencias-contra>

Redacción. (12 de abril de 2023). La Xunta se reunirá con Lugove por el mal servicio. *Atlántico*. <https://www.atlantico.net/articulo/val-minor/xunta-reunira-lugove-mal-servicio/20230411230547978243.html>

Redacción. (7 de febrero de 2024). Los servicios de transporte público de Málaga en el punto de mira de hackers rusos. *Viva Málaga*. <https://vivamalaga.net/malaga/1528383/los-servicios-de-transporte-publico-de-malaga-en-el-punto-de-mira-de-hackers-rusos/>

Redacción Antena3. (12 de octubre de 2019). La patronal de autobuses denuncia a BlaBlaCar. *Antena3*. https://www.antena3.com/noticias/economia/la-patronal-de-autobuses-denuncia-a-blablacar_20160511573334716584a894055a6744.html

Rodríguez, D. (21 de mayo de 2023). Los trabajadores de La Alcoyana retoman este lunes la huelga indefinida en los buses interurbanos. *Cadena Ser*.

<https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2023/05/21/los-trabajadores-de-la-alcoyana-retoman-este-lunes-la-huelga-indefinida-en-los-buses-interurbanos-radio-alicante/>

Rodríguez Vázquez, R. (7 de junio de 2023). Sabotaje, guerra sindical o vandalismo: ¿Quién dispara contra Monbus? *Economía Digital*.

<https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/por-que-disparan-autobuses-monbus.html>

Sánchez Calero, M. L. (2012). Comité de crisis: actores, roles y trabajos. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 9(17).

<https://doi.org/10.1387/zer.5267>

Segura, M. (21 de enero de 2024). Nuevo ataque masivo de grafiteros en el metro de Barcelona. *Cadena Ser*. <https://cadenaser.com/cataluna/2024/01/21/nuevo-ataque-masivo-de-grafiteros-en-el-metro-de-barcelona-sercat/>

Toledodiario. (4 de septiembre de 2023). A vista de dron: las cocheras de los autobuses urbanos de Toledo, totalmente inundadas. *El Diario*. https://www.eldiario.es/castilla-la-mancha/social/vista-dron-cocheras-autobuses-urbanos-toledo-totalmente-inundadas_1_10485640.html

Valderrama, M. D. (31 de julio de 2023). Seis heridos graves al volcar un autobús turístico con niños en la subida a los Lagos de Covadonga. *El País*. <https://elpais.com/espana/2023-07-31/variados-heridos-al-volcar-un-autobus-turistico-con-ninos-en-la-subida-a-los-lagos-de-covadonga.html>

Viejo, M. y De Vega, L. (10 de enero de 2021). Metro: el telesilla que se salvó de 'Filomena' para unir a Madrid. *El País*. <https://elpais.com/espana/madrid/2021-01-10/metro-el-telesilla-que-se-salvo-de-filomena-para-unir-a-madrid.html>

7. Anexo

Incidencias en la red de Rodalies en las elecciones catalanas: El día 12 de mayo de 2024, coincidiendo con las elecciones autonómicas en Catalunya, ocurrió una serie de actos vandálicos en la red de Rodalies que dañaron gravemente varios puntos fundamentales de la infraestructura ferroviaria.

Sin entrar en las sospechas sobre si esto fue un sabotaje o no, el hecho es que un incidente de tal magnitud –todas las líneas de Rodalies se vieron afectadas el día de la votación, donde miles de ciudadanos se desplazaban para votar- fue un polvorín político. Numerosas acusaciones cruzadas durante la jornada electoral forzaron al ministro de Transportes y Movilidad Sostenible, Óscar Puente, a dar una rueda de prensa a la mañana siguiente. Ante la gravedad de la situación, Puente, con intención de excusar al ministerio, apuntó a la gestión de las instituciones catalanas como principal foco de la problemática, exponiendo una presentación donde ofreció unos datos demoledores⁹:

- Entre 2019 y el 31/03/2024, del total de incidencias en red Cercanías y red convencional de todo el país, el 52,1% se produjo en Catalunya.

⁹ Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (13 de mayo de 2024). *Óscar Puente anuncia que llevará ante la Justicia los graves actos vandálicos producidos ayer en Rodalies de Cataluña.* <https://www.transportes.gob.es/el-ministerio/sala-de-prensa/noticias/lun-13052024-1848>

- En ese periodo, Barcelona fue la ciudad con más incidencias registradas en todo el país, con el 32,5% del total. Tarragona y Girona ocuparon el tercer y cuarto puesto con un 10% y un 8,5% respectivamente.
- También en ese periodo, 58,2% de los delitos contra las personas en la red de Cercanías de todo el país se concentró en Catalunya. Barcelona fue la ciudad con más casos registrados, un 34,5% del total, seguida por Tarragona y Girona, con un 11,9% y 10,9% del total, superando ambas a Madrid.

Estos son solo algunos de los datos más significativos que se ofrecieron en esta rueda de prensa. Como vemos, no se puede afirmar que existiese ningún cambio repentino o “sorpresa”, más bien, un desencadenante, un hecho más grave que el resto, o que, sumado a los ya acumulados, hace “estallar la burbuja”. Pero la existencia de esa “burbuja” era de sobra conocida. Tanto la administración pública catalana como el ministerio fueron conscientes de esa realidad durante ese periodo de tiempo. También los públicos de Rodalies (tanto internos como externos), quiénes llevaban mostrando su descontento desde tiempo atrás.

Atendiendo a este ejemplo, se demuestra que las crisis pueden ser concatenaciones de situaciones de bajo riesgo que no tienen por qué implicar cambios repentinos ni sorpresas.