



Universidad de  
**San Andrés**

Licenciatura en Comunicación  
Departamento de Ciencias Sociales  
Universidad de San Andrés

Autor: Martina Ventura  
Legajo: 22266

Comunicación de Crisis: Protocolo de acción  
Estudio de Casos

Mentor: Nicolás Nobile

Victoria, abril 2016

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
OBJETIVO DE TRABAJO.....	2
RELEVANCIA DEL TEMA.....	3
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>13</b>
¿QUÉ ES LA MARCA? ¿CUÁL ES SU ORIGEN?.....	13
CRISIS VS. ISSUES MANAGEMENT .....	15
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
<b>CASOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>21</b>
INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA AERONÁUTICA.....	21
CASO 1: AMERICAN AIRLINES DESPUÉS DE 9-11.....	22
CASO 2: LAPA- LO QUE NO HACER.....	35
PROTOCOLO DE CRISIS: MODERNIZACIÓN DEL MODELO.....	39
CASO 3: LAN AIRLINES.....	43
CASO 4: CASO MALAYSIA AIRLINES.....	54
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>68</b>

## Introducción

### *Objetivo de trabajo*

El objetivo de este trabajo es poder demostrar cómo una empresa que sufre una crisis, tomando los casos particulares de *American Airlines*, *LAPA*, *LAN Airlines*<sup>1</sup> y *Malaysia Airlines*, trabaja a través de estrategias comunicacionales a nivel interno y externo de la compañía con el fin de recomponer la imagen de la empresa. Considerando que la crisis es dada por motivos ajenos a las compañías, buscaré analizar cuales fueron los pasos a seguir que se instauraron para poder reinsertarse en el mercado aéreo y convertirse en un caso exitoso o no de reconstrucción de imagen de marca. Así mismo consideraré el cambio en los medios de comunicación utilizados por cada una de las compañías que, ayudaron o no, a su desarrollo en momento crítico.

A lo largo del trabajo citaré brevemente otros casos de empresas fuera de la industria aeronáutica que, por diversos motivos, atravesaron una crisis y tuvieron que recomponerse sin perder sus principales clientes y reconstruir su marca a partir del trabajo liderado por los especialistas en manejo de crisis. Como lo es el caso de *Tylenol* de *Johnson & Johnson*.

Será un trabajo descriptivo y de análisis de casos que considerará los siguientes aspectos como lineales a lo largo de la investigación. ¿Qué es una crisis? ¿Se puede anticipar? ¿Existen casos exitosos? ¿Cuáles fueron las decisiones que se tomaron que llevaron a que las aerolíneas no pierdan el posicionamiento en sus consumidores? ¿Cómo es la comunicación en un momento crítico? ¿Cuáles son los medios que comunican? ¿Pueden afectar los medios de comunicación en el éxito o fracaso de una empresa en crisis?

---

<sup>1</sup> LAN: Líneas Aéreas Nacionales de Chile

¿Cómo se maneja la comunicación en medios? ¿Ha cambiado la forma de transmitir el mensaje a partir de la evolución de los medios de comunicación?

### ***Relevancia del tema***

Las aerolíneas son empresas de servicio de transporte, cuya infraestructura es compleja. Existe un promedio de 120.000 vuelos diarios en todo el mundo<sup>2</sup>. Un error, por tan pequeño que sea, puede llevar al debacle de una compañía entera. No estoy refiriéndome únicamente a un error que provoque un accidente aéreo, sino a un error en la posterior definición estratégica comunicacional. Cuando un accidente aéreo sucede, aunque se trate de un avión en 40 millones que hay anualmente, se trata de una noticia a nivel mundial. Esto provoca que muchas personas, sin importar el país, estén hablando del incidente.

Es interesante poder ver diferentes casos en los que las compañías debieron rearmarse frente a un incidente (externo o interno), qué es lo que hicieron y cómo lo hicieron para salir o no adelante. A lo largo de la historia, muchas empresas pasaron por momentos críticos, algunas no los superaron pero muchas otras lo han logrado. La relevancia del tema se basa en los estudios de caso de situaciones reales en compañías aeronáuticas y cómo éstas respondieron a incidentes adaptando sus estrategias y su comunicación al momento en el que se desarrollaron. Es interesante ver por qué medios se comunica un mensaje, cuándo este es de origen catastrófico, y cómo se lidia con los públicos en momentos sensibles.

---

<sup>2</sup> [www.flightradar24.com](http://www.flightradar24.com)

## Marco Teórico

Para poder enmarcar la investigación de casos de comunicación en momentos de crisis, se hará un repaso sobre algunos temas teóricos que pondrán en contexto lo que se desarrollará a lo largo del trabajo. Para ello se citaron diferentes autores cuyo foco está puesto en cómo funciona un organismo frente a un momento crítico.

En primer lugar se cita a Linda Beckerman, una ingeniera estadounidense que se desarrolla en las Fuerzas Aérea Americanas, quien realiza un estudio sobre el actuar de las fuerzas armadas en momento de guerra. Frente a esto, analiza los diferentes aspectos y funcionalidades que se observan de los comportamientos militares frente a cambios o procesos.

Esto nos ayuda a entender cómo un grupo de personas organizadas de una manera particular puede actuar o armar un plan de acción frente a un problema o crisis. Como indica Linda Beckerman existen dos tipos de sistemas, los sistemas lineales y no lineales. Los sistemas lineales tienen un solo conducto de acción: si hay un *input* A, se obtendrá un *output* B.

Los sistemas no lineales pueden tener variados *outputs* a partir de un determinado *input*, volviendo a estos un sistema no predecible. Además de tener una importante cantidad de *outputs*, estos pueden en sí tener diferentes versiones o bifurcaciones en términos de repuestas y comportamientos. Las empresas pueden ser consideradas como sistemas lineales en momentos estables, pero se tornan en no-lineales frente a cualquier problema o crisis que los afecte y no permita que puedan seguir actuando de una manera mecánica.

En los sistemas no lineales con alto grado de bifurcaciones podemos reconocer diferentes conceptos que los hacen más o menos caóticos. Uno de ellos puede ser la sincronización, que hace que las cosas se ordenen y se logre una estabilidad mayor “It

*recognizes that the result of our actions is not just the direct effect on the adversary, but his adaptation to our actions, and his subsequent actions (or at least our observation of them) become part of the next input” (Beckerman 1999, 8)*

Existen varios parámetros que llevan al éxito o fracaso de un cambio o proceso. Uno de los más importantes es la aptitud del entorno, que considera tanto el afuera como el valor interno de sus integrantes. *“This relative value is expressed by a concept called the "fitness landscape". For biological entities, the fitness landscape defines how well suited its occupants are to optimize their survival, mating, and continued evolution. In warfare, it can define how well suited its occupants are to winning tactically, operationally, and strategically.” (Beckerman 1999, 10).*

Cada aptitud del entorno varía según sus integrantes, lo que para algún determinado grupo puede ser óptimo, para otro no. Mismo en un mismo grupo, la variación de posiciones de sus integrantes puede modificar las aptitudes, y depende de los “trayectos” que estos hagan si será exitoso o no. Las decisiones que se tomen dentro de un sistema con respecto a posicionamiento y preparación frente a otro grupo serán exitosas o no dependiendo de cómo el otro grupo se preparó para contraatacar.

Un estado estable se encuentra cuando ambos grupos tratan de buscar siempre el mejor lugar dentro de sus propios sistemas. Por ejemplo la guerra fría es un claro reflejo de esto, la competencia se daba con logros internos.

Otro parámetro a destacar son las interconexiones entre diferentes unidades de un mismo sistema. Cuantas más conexiones haya, más son los estados posibles. Esto puede no tener un buen fin: *“Too many interconnections can actually be deleterious when each unit is so interconnected with others that it loses the ability to act independently.” (Beckerman 1999, 11).* Para poder lograr un avance en estos casos, hay que llegar a la

sincronización; esto hará que todos trabajen para poder llegar al entorno ideal. La contraparte de esto, es que al sincronizarse y trabajar tan internamente, se puede dejar de lado el contrario y la adaptación a éste que hace que el entorno vaya cambiando y que se esté trabajando para llegar a una cima que no es la ideal.

La predicción es otro aspecto a considerar en los sistemas no lineales. Esto hace posible la elaboración de un plan para entornos estables que pueden ser tomados en acción. Cuando un plan se vuelve muy predecible, en el caso de la guerra, el enemigo puede adaptarse a este plan y su predictibilidad volviéndolo no exitoso. Lo importante es poder actuar con velocidad en la creación de un nuevo plan que pueda ser más adaptable al nuevo entorno. *“If the adversary similarly uses plans as a basis for command and control, and if we act faster than his time to re-plan (...), then his trajectory on fitness landscape becomes less and less optimal for survival, let alone conquest.”* (Beckerman 1999, 13).

En momentos de crisis, la rapidez de reacción y elaboración de un plan de acción es parte de la clave del éxito o fracaso de tal suceso. Linda Beckermann cita en su texto a Laureate Murray Gell-Mann, quien indica que hay tres tipos de tiempos, reacciones y adaptaciones al plan. *“He defines direct adaptation as that existing on a very short time scale, in which the organization reacts to changes in very specified ways. On a longer timescale, there is time in responding to events for one adaptation scheme to compete with and replace another. In the longest time scale, Darwinian processes occur. If the evolution of survival schemes is not adequate, the organizations may not survive and merely disappear.”* (Beckerman 1999, 14). De esta manera queda clara la importancia del tiempo de reacción y adaptación de los procesos frente a un cambio o crisis por parte de una organización.

En segundo lugar, se contempla al Doctor W. Timothy Coombs, quien escribió un *paper* para el *Instituto de Relaciones Públicas* (IPR –Public Relations Institute) sobre *Crisis Management and Communications*. Este texto es un artículo re-escrito de una versión anterior sobre el mismo tema. Las modificaciones fueron hechas puntualmente por los cambios a nivel de plataforma comunicacional que se dieron a lo largo del tiempo: la emergencia de canales de *social media*<sup>3</sup> que se incorporan a la comunicación de crisis. Frente a esto, asegura que la estrategia comunicacional de crisis no cambia, pero sí la plataforma en la que se la comunica. El autor propone dos líneas dentro de la comunicación de crisis: la Comunicación interna de Crisis y lo que él llama “*Stealing Thunder*”.

La comunicación interna de crisis es sumamente importante, ya que permite que los empleados puedan entender lo que sucede y colaborar con el asunto. Lo destaca el autor: “(...) *it appears that effective crisis communication must include internal communication efforts to keep employees properly informed and to convert them into ambassadors for the organization. Employees are an important asset and communication channel that too many organizations squander during a crisis*” (Coombs 2014, 6).

*Stealing Thunder* es cuando un individuo u organización reconoce una debilidad antes de que su competencia o público lo haga. En lo que refiere al manejo de crisis, el estar todo el tiempo investigando y tener un departamento de “*Issue Management*”, del que se hablará más adelante, es un aspecto clave. Poder reconocer y reportar la crisis en primer lugar hace que se dañe menos la reputación de la empresa. El autor destaca una teoría creada por él, llamada *SCCT- Situational Crisis Comunicación Theory*, que

---

<sup>3</sup> *Social Media*: Concepto en inglés que refiere a redes sociales o comunidades virtuales en internet. Redes de intercambio de información y contenido. Me referiré a esto con su nombre en inglés.



funciona como guía estratégica de comunicación y toma de decisiones en momentos de crisis.

Coombs destaca un “*channel effect*” , que se produce cuando un mismo mensaje produce diferentes efectos según el canal por el cual es comunicado. El autor destaca que este efecto se produce especialmente con el canal de *social media*, y sumado a la inmediatez del reconocimiento de la crisis puede tener un efecto positivo.

Como se desarrollará a lo largo del trabajo, haciendo un paralelismo con ejemplos claros, el autor divide las etapas en tres: La pre-crisis, la crisis y la post-crisis. Estos tres aspectos o etapas de la situación crítica son elementos claves que llevan al éxito o fracaso de la resolución del suceso y que serán desarrollados y detallados más adelante. Es importante destacar esta división ya que marca la definición de estrategias y toma de decisiones dentro de las compañías.

El autor rescata la importancia del uso de las redes sociales por parte de las empresas cuando éstas atraviesan una crisis. Crea un modelo “*Social-Mediated Crisis Communication - SMCC*” en el cual describe el uso de las redes. Señala que existen tres tipos de públicos para los canales de redes sociales: Los *influenciadores*<sup>4</sup> que crean la información; los seguidores, que son quienes consumen los mensajes de los influenciadores, y los inactivos que reciben la información a través de otras personas. Estos son, hoy en día, los integrantes del proceso comunicativo en redes sociales.  
(Coombs 2014, 14)

---

<sup>4</sup> Influenciadores: Personas que generan información de productos, servicios o, gracias al fenómeno de las redes sociales, de cualquier tema de actualidad. Regularmente se especializan o hablan de un tema o categoría en específico y, por lo general, tienden a interactuar y a participar con otros usuarios compartiendo sus opiniones, pensamientos, ideas o reflexiones.  
Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/influenciadores/>

Coombs señala que hay dos tipos de respuestas por parte de los equipos internos cuando la crisis pega: La respuesta o reacción inicial, y la reparación de la reputación o comportamiento. La primera se basa en tres pilares: ser rápido, preciso y consistente. La velocidad es la clave para poder convertirse en el dueño de la noticia, y el que tiene la información precisa y oficial. Si la empresa tarda en hablar, otros lo harán y puede perjudicar a la compañía. Hoy la demanda es mucho más veloz de lo que era antes, el acceso y la democratización de internet hace que se presione a las empresas a salir a contar la crisis antes de que cualquiera lo haga. *“Fast and wide ranging is perfect for public safety—get the message out quickly and to as many people as posible”* (Coombs 2014, 18). El autor recomienda que la reacción se produzca en menos de una hora posterior al incidente. Se verá cómo se aplica esto más adelante.

La precisión también es un aspecto clave, la gente quiere saber cómo la crisis los afectará. Es importante destacar esto, ya que los mensajes deben ser lo más claros e informativos posibles para no generar confusión o errores en la comunicación. Sobre esto, el autor resalta la importancia de tener una voz, un solo equipo que comunique para todos los canales de manera ordenada.

El tercer punto es la consistencia, que demuestre la preocupación por parte de la empresa hacia sus públicos. El autor demuestra que cuánta más preocupación por los clientes se refleja, menor es el daño en la reputación de la empresa. Frente a esto, dependiendo la gravedad del asunto, Coombs destaca que en casos en los que las empresas puedan afectar la vida de las personas es importante que internamente exista un *“Trauma Team”*, que esté encargado de poder acompañar y guiar emocionalmente a las víctimas de los sucesos. Éste aspecto es importante a considerar en empresas tales como las aerolíneas que pueden sufrir un accidente aéreo. (Coombs 2014, 20)

El segundo aspecto a considerar es la recuperación de la reputación o la intención del

comportamiento. Para ello se destacan varias estrategias: confrontar al atacante, negar lo sucedido, culpar a un externo, excusarse y minimizar el error, justificación, recordación de los buenos trabajos anteriores a la crisis, responsabilizar a los *stakeholders*<sup>5</sup>, compensar a las víctimas y disculpas, tomar responsabilidad y pedir disculpas por lo sucedido. Dependiendo la profundidad de la crisis, la empresa necesitará o no una recuperación de su reputación en una etapa de post-crisis. Los equipos que manejan las crisis tratan de combinar las estrategias de recuperación de reputación con la amenaza que la crisis representa para la reputación de la empresa, a partir de esto utilizan tal o cual estrategia. Consideran el origen de la crisis y analizan si es de alta, media, o baja amenaza a la imagen de la empresa (Coombs 2014, 22-25). Las redes sociales y nuevas tecnologías de internet ayudan a las empresas a poder descifrar cuánto puede estar afectando una crisis a su reputación en tiempo real. Esto permite a las empresas poder modelar su discurso y ver qué aspectos negativos son los que marcan tendencia en sus consumidores. Un último aspecto que puede modificar en la percepción de la crisis por parte de los públicos, son las emociones. Estas pueden llevar a que el público demande más información de algo en específico o que incorpore el discurso de la empresa como negativo.

Como se mencionó anteriormente, la última fase de este proceso es la etapa de post – crisis que implica el retorno de la empresa al negocio, incluyendo la recuperación de la reputación de la marca. En esta etapa es importante actualizar la información que se da de la compañía, mostrando avances, acciones de recuperación, etc. Esto debe hacerse a nivel interno y externo: tanto los empleados como los públicos externos esperan que se les rindan cuentas.

---

<sup>5</sup> *Stakeholders*: Actores dentro del negocio (Proveedores, públicos específicos)

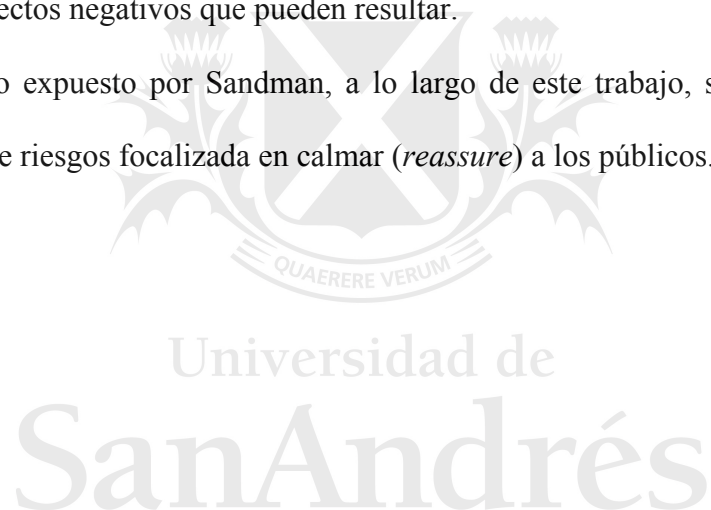
Una tercer distinción que creo importante destacar es la definición que presenta el autor Peter Sandman en *Responding to Community Outrage: Strategies for effective Risk Communication*, sobre qué es la comunicación de riesgos. El autor señala que esta compuesta por dos formas de actuar: Alertar y Calmar. La comunicación de riesgo puede ser aquella que alerta a una comunidad que un peligro está por suceder, como por ejemplo, una inundación en un barrio el cual debe ser evacuado. Por otro lado, la comunicación de riesgo también debe ser utilizada para calmar a un público cuando algo grave ha sucedido y éste se ve amenazado. El autor define entonces el riesgo como la suma de dos concepciones: (1) la del profesional de comunicación de riesgo (multiplicación de dos factores: magnitud y la probabilidad de que suceda), a la cual el autor define como *hazard*; (2) la del público que percibe el riesgo (aquello que significa y preocupa a las personas), lo que el autor define *outrage*.

Para el autor entonces, el riesgo es igual a la indignación del público, y el peligro percibido (*Outrage + Hazard*). Ambos aspectos conforman RIESGO. El autor considera que la gente presta mayor atención a los casos indignantes que al peligro. Sólo cambia el foco cuando se trata de un peligro mayor. También hay que considerar que aunque el peligro sea bajo, si la indignación es alta el riesgo también lo es.

Un alto nivel de indignación, implica un bajo nivel de objetividad en los públicos: “*When outrage is really high, in fact, people do not want the hazard to be low.*” (Sandman 1990, 79), la gente quiere mantenerse enojada, y frente a un discurso en el que pueden presentarle una solución, prefiere festejar una frase desalentadora. Asimismo, un alto nivel de indignación motiva a la acción. Los públicos perciben el riesgo, y es la indignación la que domina esta percepción. Frente a peligros ambientales, por ejemplo, nutrir la indignación en los públicos es una tarea funcional.

El autor señala la importancia de que las instituciones deben prestarle atención a la indignación y “quejas” de los diferentes públicos sin desmerecer la situación, tomando la indignación como un riesgo importante. Mientras el riesgo de peligro sea bajo, y la indignación popular sea alta, no se debe persuadir a los públicos a ignorar la indignación pero sí intentar disminuirla. Cuando existe riesgo de peligro, el autor señala que es importante explicar y dar a conocer, esto hará que la indignación baje. Veremos más adelante la importancia de poder comunicar e informar el peligro y así influir en la percepción y apaciguar la indignación de los públicos. Tal como Coombs señalaba, Sandman también le dedica gran importancia al reconocimiento del error/riesgo para disminuir los efectos negativos que pueden resultar.

Considerando lo expuesto por Sandman, a lo largo de este trabajo, se considerará la comunicación de riesgos focalizada en calmar (*reassure*) a los públicos.



## Desarrollo

### *¿Qué es la marca? ¿Cuál es su origen?*

Barthes nos enseñó que todo ser humano está involucrado de manera activa en un proceso de significación, de producción de significado. La marca *“proporciona significados provenientes de la cultura de la que se originan y desarrollan, ellas mismas también se convierten en mediadoras del significado cultural y simbólico”* (Batey 2013, 17). Hoy en día son los consumidores quienes le dan el valor a las marcas. Los significados que los consumidores le dan a la marca es lo que transforma a la marca en lo que finalmente es. Estos significados determinan la lealtad de los consumidores hacia la marca. El posicionamiento de una marca se genera a través de la mente del consumidor y la lealtad o apreciación que este tenga para con la marca en sí.

Antes de los años 80 las marcas estaban intrínsecamente relacionadas con los productos, a través de ellos se hacían conocidas y eran los productos los que le daban el valor a la marca. El posicionamiento en ese entonces estaba dado por el producto: *“El posicionamiento comienza con un producto (...). Pero el posicionamiento no es lo que usted hace a un producto, sino lo que usted genera en la mente del consumidor. Así es, usted posiciona el producto en la mente del consumidor”* (Al Ries, Trout 1972). Este concepto sigue estando vigente y tiene su peso en los estudios de marketing, pero a lo largo del tiempo fue modificando su base. A partir de los años 80, las marcas empiezan a ser una entidad separada del producto o servicio que comercializan y se vuelven independiente de estos en la mente del consumidor. Los aspectos emocionales de las marcas comienzan a ser más importantes para el consumidor que los atributos del producto en sí. El consumidor comienza a tener una visión y opinión sobre las marcas

en sí y lo que para ellos representan sin que esto se relacione con el producto que comercializan.

La marca es un resultado de dos aspectos diferentes, por un lado lo que comunica y pretende codificar quien crea la marca y por otro lado, la percepción, los atributos que los consumidores le dan a partir de sus consumos cotidianos. (Batey 2013).

El valor de la marca se compone de tres puntos clave: la valuación de marca, la imagen de marca y la lealtad de la marca. La primera viene de un aspecto financiero y tiene que ver con el valor económico de la misma. La segunda y la tercera involucran al consumidor en su definición. La imagen de marca es justamente el punto de vista del consumidor, lo que los consumidores ven de la marca (creencias, asociaciones, sentimientos); la lealtad de la marca es el compromiso que tiene el consumidor con esa marca en particular (Batey 2013).

Los individuos eligen a las marcas por lo que estas le significan, por el lugar que ocupan en su mente y por lo que ese significado tiene para darles. Hoy por hoy es el consumidor el que le da el significado a la marca: *“es la interpretación y percepción que tiene el consumidor sobre un grupo de atributos asociados, beneficios y valores”* (Batey 2013, 33).

El éxito de la marca está intrínsecamente relacionado con la capacidad que esta tiene de satisfacer las necesidades del consumidor (*“needstate”*).

Veremos entonces cómo reacciona una marca al ser golpeada por una crisis, y cuáles son las herramientas estratégicas que utiliza para poder mantenerse bien posicionada en la mente del consumidor.

## ***Crisis vs. Issues Management***

La Real Academia Española define “Crisis” como el “*Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.*”

Este cambio puede ser interno o externo. Por un lado se puede tratar de una crisis a nivel interno de la empresa que probablemente afecte a sus trabajadores y *stakeholders*; por otro lado una crisis a nivel externo genera un golpe en la imagen que los consumidores puedan tener de la marca. Este tipo de crisis atraviesa a todos los involucrados con la marca, y genera en sus diferentes públicos una reacción personalizada. La crisis puede llevar a una disrupción en el significado que tiene el consumidor de una marca particular. Las percepciones pueden ser tergiversadas y cuando se pierde un posicionamiento en la mente de un consumidor no siempre es fácil volver a obtenerlo. Una crisis mal manejada puede llevar al fracaso completo de una compañía bien calificada, se verá más adelante el caso *LAPA*.

Frente a los manejos de los problemas o cambios a nivel empresarial, tenemos que poder distinguir “*Crisis management*” de “*Issues Management*”. Ambos conceptos refieren a problemas empresariales pero implican distinción en el tiempo en el que suceden y la magnitud que estos tienen. Un manejo de un problema (*issue*) puede prevenir una crisis.

*Issues management* nace en los años 70’s en las empresas, dentro del área de comunicación corporativa de las mismas. Se redefinió el rol de este tipo de comunicación, y se creó el espacio de “*issues management*”. *Issue* es toda aquella situación que merece atención y un proceso de acción, en cuyo transcurso puede ser modificable. Este empezó siendo una forma en que las empresas lidiaban con las



críticas públicas y de la competencia, como un programa empresarial dedicado a las políticas públicas *“Public Policy is a specific course of action taken collectively by society or by a legitimate representative of society, addressing a specific problem of public concern, that reflects the interests of society or particular segments of society”* (Regester y Larkin 2008, 40 ). Se trata de políticas que afectan al ambiente en el que la empresa se desarrolla y tiene que ver con la capacidad que tiene la compañía de contribuir, incidir o interferir en el sistema.

Se incorporó la relación entre el público y la empresa, pasando de una relación informativa a una estratégica, factor importante de la reputación empresarial.

De esta manera se transformó en una herramienta para poder identificar, analizar, y manejar los problemas emergentes, respondiendo a ellos rápidamente antes de que estos se hagan públicos (Regester y Larkin 2008, 41).

El manejo de Crisis es una reacción frente a un problema ya establecido, el *Issues management* es una prevención a una crisis, se anticipa al problema. Manejo de crisis es actuar, *Issues management* es prevenir la posible imagen negativa que una decisión o acción puede traer. *“Issues management involves looking into the future to identify potential trends and events that may influence the way an organization is able to operate but which currently may have little real focus, probably no sense of urgency and an unclear reference in time”* (Regester y Larkin 2008, 44)

Ayuda a mantener los negocios, reducir riesgos, crear oportunidades, y manejar la reputación de la empresa. Son principalmente relacionistas públicos que generan estrategias según la identificación de problemas, basadas en la respuesta eficaz que los

lleve a mantener cierto posicionamiento. Las funciones clave de esta herramienta anticipatoria son: planear, monitorear, analizar y comunicar.

Un problema no solucionado es una crisis asegurada.

Sabemos que hay crisis que nacen a nivel interno y crisis que se provocan por factores externos. Por ejemplo está el caso de *Tylenol*<sup>6</sup>: en 1982 hubo 7 consumidores del producto que murieron ya que las píldoras habían sido alteradas con cianuro, contenían 10.000 veces más cianuro del que correspondía. Esta crisis con la que tuvo que lidiar *Johnson & Johnson* fue una crisis que surgió a nivel interno en la compañía por un error en la producción del producto. Una vez que descubrieron el problema inmediatamente frenaron la producción, sacaron de góndola todos los productos que pudieran haber sido afectados, y frenaron todo tipo de comunicación publicitaria de *Tylenol*. Esto fue un costo millonario para la empresa que reemplazó cada uno de sus productos a quienes hubieran comprado en el último período, sin tener la certeza de que esas píldoras estaban también alteradas. Esto demostró el compromiso de la empresa con sus consumidores: forzó a *San Johnson & Johnson* mejorara su seguridad en producción, logró no perder sus clientes, y en consecuencia mejoró su imagen a partir de la preocupación con el caso (Batey 2013, 35). Este tipo de crisis puede calificar como una crisis que podía haberse prevenido si los sistemas de control de calidad hubieran sido lo suficientemente rigurosos.

Por otro lado el caso de *American Airlines* es una crisis que se vio desenvuelta por el secuestro de dos aviones, por un motivo externo a la compañía más que nada

---

<sup>6</sup> Fuente: Regester, Michael y Judy Larkin. 2008. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. Londres: Kogan Page.  
Latson , Jennifer. 2014. "How Poisoned Tylenol Became a Crisis-Management Teaching Model". *Time*. 29 de septiembre 2014. Consultado 11 de Febrero 2016. <http://time.com/3423136/tylenol-deaths-1982/>

relacionado con la seguridad aeroportuaria y las relaciones políticas del gobierno estadounidense. Se trató de una crisis con origen externo a la compañía que tuvo que lidiar con su cultura interna para lograr obtener nuevamente la confianza y seguridad de sus pasajeros para poder subsistir frente a la percepción afectada de la marca posterior a los atentados. Un accidente aéreo que llevó a este tipo de crisis, es mucho más difícil de prevenir y es, sin duda, una crisis cuyo plan de acción posterior estará sesgado por la improvisación. Se analizará este caso en detalle más adelante.

Dentro de lo que implica pasar por una crisis, son varios los aspectos de la compañía que se ven afectados:

- La imagen de la compañía
- La marca
- Los empleados y la cultura interna
- Los clientes externos
- Los *stakeholders*

Cuanto más son los aspectos que se afectan durante una crisis, más difícil es poder reconstruirse y recomponerse de la misma.

Timothy Coombs señala que una crisis puede crear tres amenazas: a la seguridad pública, una pérdida financiera, o una pérdida en la reputación de la compañía. Estos tres aspectos son claves y pueden estar relacionados. Frente a una crisis se debe velar por que el primero de estos (seguridad pública) sea la preocupación primordial. Una vez que esto queda descartado o superado, entra el tema financiero y la reputación empresarial. Cómo se adelantó anteriormente, el autor divide el manejo de crisis en tres etapas:

- Pre- crisis : es la prevención y preparación. Se relaciona con el concepto de “*Issues Management*” que funciona como “preventivo” de estados críticos. Esto hace que las empresas se preparen, creen un plan de crisis y elijan a los responsables indicados. Estos son los responsables de hacer diferentes ejercicios que funcionan como simulacro de crisis. El éxito de esta etapa está dada con la actualización anual del programa, la prueba constante, (simulacros) y tener designado un equipo preparado para crisis.
- Crisis (y su respuesta): es la crisis propiamente dicha y las acciones que deben tomar los comités o encargados para responder a esta.
- Post – crisis: esta fase destaca las buenas prácticas y deja preparado al equipo para próximas situaciones.



### ***Cultura Organizacional***

¿Qué es la cultura? La real academia española define cultura como: *Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social.* La cultura es aquello que mantiene unido por algún aspecto a un grupo de personas; incluye percepciones, formas de actuar, modos de hacer, etc. La cultura organizacional son todos aquellas modalidades, costumbres, y ejercicios que hacen que una organización se mantenga unida teniendo un mismo objetivo. Este conjunto de valores compartidos por un grupo social determinado conforma la cultura organizacional de una empresa en particular. La misma puede estar construida por elementos tangibles como el espacio de trabajo, el lugar físico, y la tecnología; y elementos intangibles como el lenguaje, la conducta, y los valores. Cuando una empresa atraviesa una crisis, sea de inicio interno o externo,

ésta puede afectar a sus trabajadores y sucesivamente su cultura interna. Es importante poder re-armarse y organizarse internamente para que se pueda enfrentar a los públicos externos de una manera más sólida.



Universidad de  
**San Andrés**

## Casos de estudio

### *Introducción a la Industria Aeronáutica*

¿Qué producto ofrece una aerolínea? Las aerolíneas son las responsables de llevar al consumidor del punto A al B. Su rol principal no es más que un transporte seguro de clientes que necesitan moverse. A lo largo de la historia, las aerolíneas fueron adquiriendo cada vez más competidores y tuvieron que empezar a diferenciarse en su servicio, calidad y seguridad. Estos tres conceptos hicieron que las aerolíneas comiencen a tener diferentes clasificaciones y diferentes percepciones por parte de sus clientes.

Nacieron las aerolíneas *low cost*, que buscan llevar al pasajero del punto A al B, con un muy bajo costo y cobrando aparte cualquier servicio extra que éste requiera (despacho de valija, servicio de comida a bordo, ubicación del asiento dentro del avión, etc.).

Dentro de las aerolíneas comunes, también se trata de diferenciar según comodidad, servicios brindados, ofertas o promociones para sus pasajeros, etc. Cabe destacar que el rol de las azafatas en las aerolíneas no es servir a los pasajeros sino estar ahí por cuestión de seguridad aeronáutica en caso haya algún inconveniente, cómo también para ayudar a ubicar a los pasajeros en sus asientos. El hecho de que estos empleados de las diferentes compañías comiencen a servir alimentos, ayudar a los pasajeros con sus consultas durante el vuelo, o vender productos del free shop mientras viajan, son diferentes estrategias que las compañías fueron utilizando para poder mejorar el servicio brindado al cliente. Esto se fue “institucionalizando” y estandarizando en todas las líneas aéreas, pero es importante destacar que no era el rol fundamental inicial de este tipo de empleados.

Los clientes buscan llegar de manera segura, rápida y pagando el menor costo posible. Esto es lo que el pasajero espera de una aerolínea a la hora de comprar un pasaje y es en lo que se basa la lealtad y confianza que ésta le puede generar.

Las aerolíneas son altamente influenciadas por factores externos a la empresa, como la economía y la política gubernamental. Están atadas a las regulaciones domésticas de los diferentes países, y a los impuestos que cada país dispone para su circulación aérea.

También deben tener atención en la infraestructura que tienen ya sea en la tierra como en el aire que debe complementarse con sus principales competidores.

En primer lugar se tendrán en cuenta dos casos que ocurrieron en una época similar, y que por ello, contaron con las mismas herramientas comunicacionales acordes al momento en el que se desarrollaron. Se verá cómo, teniendo a su disposición los mismos elementos, se desarrollaron de manera diferente frente a una crisis en común: un accidente aéreo.

Universidad de  
San Andrés

### ***Caso 1: American Airlines después de 9-11***

*American Airlines* es una aerolínea norteamericana fundada en 1930 como *American Airways inc.* Nació de la unión de 80 aerolíneas pequeñas. Nace con base en Nueva York, y se muda en los años 70 a Texas creando sus *headquarters* allí. Igualmente mantiene una alta presencia en la ciudad de Nueva York. En 1982 se une con *American Eagle* y forman *AMR Corporation*. A partir de este momento la compañía se vuelve una de las aerolíneas más grandes del mundo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Datos [www.aa.com](http://www.aa.com)

## Hechos

Sin duda, lo ocurrido la mañana del 9 de septiembre de 2001, fue uno de los eventos que más repercusión a nivel mundial obtuvo. En un lapso de 30 minutos dos aviones fueron secuestrados y estrellados contra el *World Trade Center*, ubicado en Manhattan, Nueva York. Este atentado que significó mucho más que 6.000 heridos y la muerte de 2.973 personas, marcó la historia de varias compañías, una ciudad, un país y el mundo.

Muchas empresas fueron afectadas fuertemente con estos atentados aquel día. Frente a esto tuvieron que comenzar a responder inmediatamente frente a sus públicos dando respuestas y explicaciones que ni ellos tenían cien por cien aseguradas. La improvisación fue el actuar más común para los responsables de dar la información y comunicar frente a esta crisis en la que se vieron atravesados como compañía. “*Suddenly Crisis management was every executive’s job*” (Argenti 2002). Es menester considerar que para poder improvisar de manera exitosa, la misión y la visión de la compañía debieran estar intrínsecas a la cultura organizacional de la empresa.

Las empresas, y principalmente *American Airlines*, tuvieron que entender que debían resolver primero una crisis interna para poder salir a externalizar comunicaciones. Se dieron cuenta que frente a una crisis de estas magnitudes, la comunicación interna pasó a ser la llave maestra para salir del pozo, para poder tomar cualquier acción y actuar “*the morale of employees must be rebuilt*” (Argenti 2002).

Paul Argenti describe cinco puntos clave que deben ser considerados por las empresas en momentos de crisis. Estos cinco aspectos fueron rescatados por el actuar de diferentes compañías frente a los atentados del 9 de septiembre de 2001:



Como primer aspecto importante, para cualquier alto mando de empresa o política, se debe acudir a la escena del hecho. El caso de Rudolph Giuliani (New York City Mayor), que asistió a la escena del atentado y a muchos de los funerales de las víctimas, marcó una presencia compasiva para la comunidad afectada. Este mismo perfil tuvo que ser optado por los ejecutivos de alto mando de las diferentes empresas afectadas esa mañana, metiéndose en la piel política de su cargo corporativo. Para los empleados es importante ver que frente a estas crisis, cada caso y problema de ellos es uno de los temas clave de preocupación de la compañía. No basta con mandar comunicados fríos e impersonales de carácter escrito sino que esto debe ser acompañado con charlas, acompañamiento y personalización de mensajes orales que comuniquen sinceridad. Si estos estamentos son comunicados por un líder de la compañía, el empleado siente que es toda la empresa que lo está acompañando y hablando a través de él. Rob Densen, el director de asuntos corporativos de Oppenheimer (financiera en Nueva York, que contaba con dos pisos en el *World Trade Center*) asegura que durante una crisis los empleados “*want to be led and accordingly need to trust that you are going to lead them.*”(Argenti 2002).

Este mismo problema fue enfrentado por los empleados de los diferentes medios de comunicación que, al igual que el resto de los neoyorquinos, estaban afectados por lo sucedido pero tenían que ser la cara visible del medio hacia la población. Los altos mandos de los diferentes diarios tuvieron que tomar un rol muy cercano a sus publicadores y periodistas incentivándolos a tener una actitud segura, racional y humana, que permita brindar información certera y creíble.

Es por todo esto que el primero de los puntos importantes a considerar por los ejecutivos de las empresas frente a una crisis, es que es de suma importancia hacerse presente en la escena y en los pasillos dónde los empleados afectados puedan ver que

alguien lidera ésta situación. Que se sientan acompañados, liderados y representados por parte tanto de los altos mandos como de la compañía en sí.

Michael Regester y Judy Larkin señalan en su libro ya citado *Risk Issues and crisis Management* que “Una acción vale más que mil palabras”, este concepto tan utilizado en la vida cotidiana tiene su validación frente a este tipo de situaciones. Los hechos son más importantes que las declaraciones, ayudando a construir una reputación mejor para las empresas. Las palabras pueden perder credibilidad y hacen que se vuelva más distante. Para poder estar y demostrarse comprometido, la empresa tiene que *hacer*. (Regester y Larkin 2008, 206)

Un segundo aspecto a considerar, que fue representativo en la crisis posterior al 9 de septiembre, es que las empresas deben definir y elegir los canales y medios de comunicación con mucho cuidado y dedicación. Muchos de los canales normales utilizados diariamente se vieron afectados a partir de los atentados y las empresas se vieron obligadas a usar canales no usuales, o inventar nuevas maneras de poder comunicarse con sus empleados y sus públicos. Para ello, algunas empresas tuvieron que usar los medios masivos tradicionales de comunicación (cómo lo hizo Oppenheimer). Las empresas se dieron cuenta que frente a esta situación, quienes siempre habían sido sus “enemigos” hoy debían ser sus “aliados”. Usaron tanto medios televisivos como cartas escritas en los principales diarios, que referían no solo a sus públicos externos sino también a sus propios empleados. Esto les dio más validación frente a los comunicados internos, ninguna empresa se comprometería públicamente con sus empleados en aspectos que después no volvería reales.

En el caso de *American Airlines*, este efecto realista que produjeron los medios fue efectivo. Tim Doke, vicepresidente de Comunicaciones Corporativas de *American*

*Airlines* en 2001, aseguró que “*In a crisis, we usually end up relying on news media to get our message out... [CEO] Don Carty speaking directly to employees through media outlets such as CNN’s Larry King Live and the network morning shows has built bridges and created understanding between management and labor.*” (Argenti, 2002). El comunicado fue también distribuido en los sistemas internos de la compañía (mails, intranet, SABRE) de manera de llegar a todos y cada uno de los empleados. El éxito de este comunicado se demostró con el actuar y respuesta de ambas asociaciones que inmediatamente ayudaron a la compañía a poner sus aviones en vuelo.

Los aspectos claves para superar una crisis están dentro de una fuerte comunicación interna que mantenga a todos los empleados unidos y comunicados, como si fuese una familia. Timothy Coombs señalaba la importancia de involucrar a los empleados en los momentos críticos, destacando como concepto lineal la comunicación interna de crisis. Esto hace que los empleados se sientan parte de la compañía y quieran ser embajadores activos de la misma en momentos críticos (Coombs 2014, 6).

El autor agrega la importancia de crear un canal privado con acceso limitado únicamente a empleados y *stakeholders* (Intranet), para poder mantenerlos informados. En el caso de *American Airlines*, los canales de comunicación interna no son los tradicionales en cualquier empresa. Más del 40% de los empleados de la compañía no contaba con acceso a internet constantemente (Pilotos, azafatas, personal en aeropuerto, mecánicos, etc.) y en 2001 tampoco existían los celulares con internet. Poder llegar a los empleados implicaba tomar diferentes canales internos, cómo por ejemplo SABRE (sistema que se usa para imprimir los pasajes o itinerarios) para informar a los empleados en *counters*, o bajadas a través de supervisores, o notificados enviados por fax a las diferentes áreas de la compañía. Joe Downing remarca que “*American Airlines*

*used six primary channels to communicate with its employees between September 11 and November 12, 2001: Flagship News, the Don Carty Hotline, Jetwire & Special Jetwire, HeAAds Up!, and Jetnet.*” (Downing 2004, 9) Se usaron 20 mails y 70 cartas en internet. *Flagship news* es el *newsletter* impreso oficial de la compañía; *Don Carty Hotline* es la línea oficial a la que podía acceder tanto empleados como periodistas (1-800-AACARTY) en dónde se reproducía un mensaje pre-grabado con información importante; *Jetwire* es el mail que le llega a los empleados que cuentan con mail corporativo en el cual se les brinda información de vuelos, de noticias relevantes, etc. Para este caso se utilizó un *Special Jetwire*, que contenía el mismo mensaje que se escuchaba en la *Hotline*. *HeAAds Up!* Es un documento electrónico que se les envía a los gerentes de la compañía y contenía el mismo mensaje que *Jetwire*. Por último, *Jetnet* (<http://jetnet.aa.com>) y *IntrAAnet* eran los portales oficiales a los que todos los empleados tienen acceso, aquí se publicaron las noticias de último minuto. Estos diferentes canales, sumados a las dos páginas de internet de la empresa ([www.amrcorp.com](http://www.amrcorp.com) y [www.aa.com](http://www.aa.com)), fueron los canales especializados para difundir novedades y actualizaciones. La primer página, tuvo que ser intervenida en términos comunicacionales con un mensaje informativo de lo sucedido más los teléfonos de contacto (sin saberlo, funcionó como un “*Dark Site*” no predeterminado, concepto del que se hablará más adelante).

La compañía cuenta con un programa voluntario de empleados llamado CARE (Customer Assistance Relief Effort), que se encarga de poder acompañar a empleados, víctimas o familiares de víctimas en momentos de emergencia<sup>8</sup>. Después del atentado del 2001, la compañía puso a disposición a 350 voluntarios de CARE para los

---

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/care.jsp>

aeropuertos y otros 300 disponibles por teléfono (Downing 2004, 11). Además de esto, la compañía comenzó a recibir mensajes de clientes con poemas, rezos, aliento, etc. *American Airlines* creyó conveniente compartir esto con todos su empleados, y para ello creó lo que se llamó “*Good Words*”, en dónde se compartían mediante los canales internos mencionados los mensajes de aliento brindados por la comunidad. Mismo los empleados eran incentivados a compartir sus experiencias, mensajes o consejos. “*American Airlines’ Good Words campaign illustrates how internal mediated communication channels, with their community-building and interactivity capabilities (Rheingold, 2000), can support crisis communication efforts*” (Downing 2004, 15).

En lo que refiere al actuar con los públicos externos “*successful management of a crisis situation is about recognizing you have one, taking the appropriate actions to remedy the situation, being seen to take them and being heard to say the right things*” (Regester y Larkin 2008, 173). La percepción de los consumidores es lo que llevará a una empresa al éxito del manejo de crisis, para ello, la comunicación debe ser creíble, sostenible en el tiempo, certera y real. Coombs realiza un entrenamiento de buenas prácticas en comunicación de medios, en el cual destaca cuatro premisas que deben ser guías de quien tiene la relación directa con los medios masivos:

- (1) Tratar de descartar la frase “sin comentarios” ya que genera percepción negativa en el público: simula que la empresa tiene la culpa de lo sucedido y está escondiendo algo.
- (2) Brindar la información lo más clara posible y sin lenguaje técnico o lunfardo. La no claridad del mensaje hace que los públicos creen que les están escondiendo algo mediante la confusión.

(3) El vocero debe poder generar contacto visual, tratar de limitar las expresiones como “*emm*” o “*ehh*” .

(4) El vocero debe estar informado todo el tiempo, y siempre actualizado con los acontecimientos de último minuto. Destacando siempre los conceptos claves que se quieren comunicar.

La clave de poder comunicar de manera eficiente y sin ser una amenaza interna para la empresa está en estos puntos que menciona Coombs. Estos aspectos también son importante en la comunicación online. Revisaremos esto más adelante.

El equipo de Comunicación en Crisis, debe ser quien canaliza todos los aspectos comunicativos de la empresa frente a medios y públicos (Argenti 2002, 220)

El tercer aspecto a tener en cuenta al reaccionar frente una crisis es no perder el foco del negocio. En el caso de los medios de comunicación, su responsabilidad de comunicar e informar a tiempo real los eventos que suceden es la responsabilidad y foco más importante de su actuar. A pesar de estar golpeados o conmovidos por lo que pueda estar sucediendo, los periodistas deben poder trabajar para que la empresa no pierda su foco principal: informar lo más y mejor posible. En otro tipo de empresas, frente a este tipo de situación, poner el foco en el trabajo puede ayudar mucho a los empleados. Hace que se sientan útiles, que sientan que están ayudando y contribuyendo a la causa. Puede aumentar también el orgullo y pertenencia a la compañía, sentir que con su trabajo están ayudando a que su empresa siga brindando el servicio a quienes lo necesitan. La clave está en encontrar en los empleados el deseo de ayudar de la mejor manera desde su lugar, trabajando con el compromiso de lo útil que esto es para quienes lo necesitan. Centrar el foco en que se puede ayudar a la comunidad (clientes) a través de su trabajo

hace que el empleado quiera trabajar de manera eficiente y se sienta contribuyendo de manera activa con un problema social.

El caso de *Starbucks*, a partir del atentado del 9 de septiembre de 2001, habilitó a que sus empleados puedan ir con sus familias y cerró todas sus cafeterías en Manhattan. Días después re abrieron aquellas ubicadas en las zonas afectadas por el atentado, para poder brindar comida y café a los rescatistas, familias afectadas, gente que donaba sangre en los hospitales. (Argenti 2002).

Como cuarto punto importante para el manejo de crisis, Paul Argenti destaca el hecho de tener un plan de acción. Muchas empresas, cómo fue mencionado anteriormente, desde los años 80 cuentan con un departamento corporativo que se dedica a “*issues management*” que considera diferentes escenarios de posibles crisis y trabaja constantemente para frenarlas antes de que éstas exploten. El trabajo consiste en identificar problemas, evaluar resultados, y definir prioridades, para diseñar un plan de acción por parte de la empresa para poder llegar a los objetivos definidos. (Regester y Larkin 2008, 46). Cuando se trata de un accidente aéreo, puede haber un plan de acción previamente establecido para poder tener una serie de pasos a seguir, pero igualmente este tipo de problemas pasan a ser automáticamente de interés público y logra que el hecho se transforme en crisis para la compañía área. Frente a este tipo de problemas existe también el departamento corporativo de manejo de crisis que actúa cuando “la bomba ya explotó” y esta, por tal o cual motivo, no pudo ser prevista y frenada anteriormente.

Paul Argenti (2002) asegura que las empresas generalmente tienen planes de contingencia (previos al desastre) o planes de recuperación (una vez que el desastre sucedió). El detalle de estos planes es que no son nunca puestos a prueba hasta que realmente la crisis sucede, y es ahí cuando pueden determinar el éxito o fracaso del

plan. Uno de los puntos que debe estar considerado en el plan es tener un lugar extra en dónde poder trabajar. En el caso del *World Trade Center*, éste había sufrido un atentado con un coche bomba en 1993 y frente a esto había construido dos sitios en Queens, cómo back up. Estos no fueron utilizados hasta Septiembre de 2001, y la inversión de mantención de todo ese tiempo se justificó. Así mismo, puede considerarse también un sitio web, para los casos en que la crisis afecte la intranet de las empresas.

Las aerolíneas tienen estos aspectos pre desarrollados y sus grupos de integrantes de manejo de crisis también. En el caso de *American Airlines*, esta cuenta con un cuarto equipado para trabajar conectado con más de 200 personas vía telefónica y grandes pantallas que permiten monitorear la cobertura noticiosa de la crisis (Argenti 2002). Este cuarto es comúnmente conocido como el “*war room*”, lugar dónde se tomarán las decisiones estratégicas de la compañía. Frente a estos sucesos, las operaciones se descentralizan mientras que la toma de decisiones se centraliza. (Argenti 2002).

Cada persona involucrada en el equipo que manejará la crisis tiene un rol específico y debe tener muy claro cuales son sus responsabilidades frente al caso, como aseguran Michael Register y Judy Larkin, “*They must be aware of their responsibilities and have rehearsed them*”.

Todos los mensajes deben salir de un mismo lugar, centralizado. En caso que se pueda es importante poner a disposición de empleados y públicos un número de teléfono central que pueda recibir todas las dudas y un mismo lineamiento comunicacional.

El último punto planteado por Paul Argenti en su texto sobre comunicación de crisis, habla de la improvisación. Esta es, como se describió anteriormente, un aspecto clave en la reacción de las empresas siempre y cuando tenga un fundamento fuerte sobre el



cual sostenerse. Las decisiones deben ser tomadas rápidamente pero siempre con los pies sobre la tierra.

La preparación es más importante que el entrenamiento, y se basa mucho en instaurar los valores de la compañía en los empleados. Por ejemplo, muchos de los *Starbucks* que debieran haber cerrado por instrucción de la compañía, se mantuvieron abiertos por decisión de sus empleados para poder aportar desde su lugar a la comunidad afectada. Uno de los estamentos de la misión de *Starbucks* es “*Contribute positively to our communities and our environment.*”, esto se reflejó en el actuar de los empleados que mantuvieron abiertos sus locales. Las compañías no deben salir a predicar su misión y visión durante la crisis sino que esta debe ser absorbida por los empleados en su trabajo día a día (Argenti, 2002). Lo que sucede posterior a una crisis, el actuar de los empleados, es el reflejo de la buena implementación del trabajo de absorción de valores.

Robert Britton<sup>9</sup>, director de Marketing de *American Airlines* en 2001, aseguró que hubo dos objetivos en los que la empresa tuvo que poner el foco:

- Demostrar seguridad entre los empleados, viajeros, y público en general y demostrar que la aerolínea volvería a volar.
- Estimular el viaje y generar ingresos.

*¿Cómo recomponerse tras una crisis de este tipo? ¿Cómo actuó American Airlines?*

Estrategia de cambio en *American Airlines* post 9-11:

- Cultura Organizacional – motivación interna
- Alianzas estratégicas (*One World*)
- Comunicación externa de cambio de imagen.

---

<sup>9</sup> Robert Britton, Advertising Managing Director en American Airlines desde 1987 hasta 2006.

Son varios los puntos de vista y las formas que puede tomar una empresa para reconstruirse posterior a una crisis. Muchas voces entran en juego y varios conceptos se ponen en duda. Robert Britton, principal responsable de esta reconstrucción en el caso de *American Airlines*, indica que, cómo nombramos anteriormente, había que definir los objetivos inmediatos y finales antes de actuar de cualquier manera. Posterior a esto, se creó en el equipo una necesidad de investigar. Precisamente Robert propuso cuatro preguntas de investigación claves para resolver de manera inmediata:

¿El público ve a la empresa como los responsables?

¿Se dañó la marca?

¿Es aceptable que la marca haga publicidades?

¿Cuáles fueron las respuestas emocionales a volar? ¿Esto modificó o impactó el comportamiento de consumo?

Se hicieron investigaciones y estudios basados en estas cuatro preguntas desde el 20 de septiembre hasta el año 2002. También se tomaron en cuenta investigaciones de terceros actores como de organizaciones nacionales como *Gallup*, que realizó un informe sobre la percepción y el miedo a volar después del atentado<sup>10</sup>.

Como estrategia de Marketing, el equipo de Britton lanzó en Octubre 2001 una campaña publicitaria cuyo slogan era: “*The Great American Get Together*”. Esta campaña tenía como fin unir a todos los ciudadanos americanos para las fiestas o para las vacaciones de primavera. De esta manera querían recordarle a la gente “la alegría de estar en contacto”. Esta iniciativa estuvo basada en una de las encuestas que se realizaron durante la época de investigación, que indicaba que posterior a los ataques

---

<sup>10</sup> [http://www.gallup.com/poll/5053/Americans-Were-Breathing-Easier-Prior-Yesterdays-Crash.aspx?g\\_source=2001%20airlines&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/poll/5053/Americans-Were-Breathing-Easier-Prior-Yesterdays-Crash.aspx?g_source=2001%20airlines&g_medium=search&g_campaign=tiles)

vivididos, los ciudadanos estadounidenses pusieron su foco en estar con familia y amigos. Como estrategia, bajaron todos los precios dejando unas ofertas exclusivas, de entre 99 y 199 dólares los trayectos. Se realizaron comerciales de televisión y avisos en prensa con tono cálido para poder llegar más a las emociones del público. Los efectos de esta campaña fueron buenos para la compañía entonces la extendió hasta diciembre y con posibilidad de compra de pasajes hasta marzo, de manera de poder comunicar además de Navidad, el receso de primavera para “unir a sus clientes”<sup>11</sup>. (Ver Anexo I)

Para los clientes más cercanos, los viajeros frecuentes, la empresa envió comunicaciones personalizadas vía carta o *mailing*.

El rol de las relaciones públicas es muy importante hasta en momentos de calma. Cuando se trata de momentos críticos, el rol del PR<sup>12</sup> se torna más difícil aún. La complejidad del asunto y mismo de la empresa en sí, hacen que esto se vuelva un desafío para cualquier relacionista público. En el caso puntual de los atentados, el periodismo ya estaba en una posición crítica y afectada por lo sucedido. Una vez que se logró poder recuperar un poco de confianza, se pierde un avión de *American Airlines* en Nueva York el 12 de noviembre dejando 265 víctimas y se da a conocer el caso del vuelo 63 en el que un terrorista intentó hacer explotar una bomba que llevaba en su zapatilla. Estos acontecimientos llevaron nuevamente los ojos del público y la prensa hacia la compañía. *American Airlines* tenía armado y consolidado ya su equipo de *issues management* que respondía ante este tipo de problemas con sus planes pre-armados. A pesar de esto, el foco estaba nuevamente puesto en la aerolínea y ésta tenía que volver a salir del ojo de la tormenta. Para ello, se aplicaron cuatro principios:

- Ser lo mas visible y accesible posible demostrando investigación sobre cada caso

---

<sup>11</sup> <http://www.prnewswire.com/news-releases/american-airlines-extends-great-american-get-together-sale-introduces-a-seven-day-advance-purchase-fare-74509902.html>

<sup>12</sup> PR: Public Relations / Relacionador público

- Ser compasivos
- Ser honestos
- Ser claros y firmes, no se permite la información incompleta o desinformación por parte de la empresa.

*El manejo claro de la situación lleva al éxito como resultado. Una empresa que brinda servicio puede perder su reputación por una crisis mal manejada. “A crisis does inflict harm on the organization’s reputation because of the negative information it generates about the organization (Barton, 2001)” (Coombs 2014)*

### **Caso 2: LAPA- Lo que no hacer**

LAPA (Líneas Aéreas Privadas Argentinas), una aerolínea cuya historia nace en 1977 y culmina en 2003.

LAPA sufre un accidente el 31 de agosto de 1999 con su vuelo 3142 que tenía como objetivo salir de Aeroparque (Buenos Aires) hacia la ciudad de Córdoba. El caso LAPA no es un caso de éxito en lo que refiere al manejo de crisis y comunicación en momento crítico. Las acciones tomadas por la empresa posteriores al accidente no resultaron beneficiosas para la compañía.

A diferencia de los casos citados previamente, el caso de LAPA tiene plena responsabilidad enfocada en la empresa. El accidente ocurrió por varios procesos no alertados previamente, ya sea en el estado de la aeronave como en documentaciones vencidas de los pilotos y pruebas en simuladores fallidas o sanciones varias. Estos eventos hacen que se vayan acumulando sucesos incorrectos que llevan a que la combinación de estos denoten un final catastrófico. La crisis le pegó fuerte a la empresa que no estaba preparada para afrontarla: ni esta, ni ningún otro tipo de crisis.

Esto salió a la luz en la manera de reaccionar que tuvo la empresa y sus pasos a seguir post accidente. *“Toda crisis tiene dos aspectos, el operativo y el comunicacional. El primero consiste en actuar rápidamente para apagar un incendio,(...) Lapa quedó tan comprometida en este aspecto que resulta frívolo hablar del segundo. Pero, en rigor, el segundo, el de la información, nunca debe desestimarse, porque su objetivo es preservar la reputación, uno de los mayores capitales de las empresas”*.<sup>13</sup>

En primer lugar, se tardó más de lo recomendable en hacer pública la lista de las víctimas. Una vez que se hizo, no mostró compasión a familiares, los individuos que esperaban a sus familiares tanto en Aeroparque como en el aeropuerto de Córdoba no recibieron contención. A diferencia de los casos de *American Airlines* o *LAN* (que veremos más adelante) que, como se mencionó, cuentan con un equipo de voluntarios especializado en estos temas, los trabajadores de LAPA no hicieron presencia en aeropuertos para contener e informar a los familiares de las víctimas. A esto se le sumaba el hecho de que no se brindó ninguna línea telefónica de asistencia y las líneas telefónicas que figuraban para los públicos comunes daban siempre ocupadas<sup>14</sup>. La preparación para una catástrofe de este tipo debe, si o si, estar contemplada dentro del negocio aeronáutico.

No informó los hechos reales y las verdaderas causas del accidente, no fueron transparentes ni claros. La primer reacción de la compañía fue negar su responsabilidad en el caso y buscó causas por fuera para justificar lo sucedido. El presidente de la empresa en ese momento, Gustavo Deustch, quiso responsabilizar el accidente a factores externos, como por ejemplo: una bandada de pájaros en la turbina. Las mentiras o justificaciones falsas son los primeros elementos de destrucción de la reputación de

---

<sup>13</sup> <http://www.lanacion.com.ar/153377-la-mejor-crisis-posible-es-la-que-se-logra-evitar>

<sup>14</sup> <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/09/19/o-01301e.htm>

una marca. Además de esto, la conferencia de prensa tardía que dio el presidente demostró debilidad por su parte y nerviosismo, sin dar declaraciones claras y seguras<sup>15</sup>.

La página de internet no demostraba ningún tipo de comunicado o referencia al respecto. Recién después de 15 horas hubo un comunicado en su sitio web. La comunicación para los públicos resultó ser frustrada y sin datos claros de derivaciones o dónde consultar.

A lo largo del trabajo mencionamos principios claves al momento de sobrellevar una crisis tales como los que destaca IATA (*International Air Transport Association*), en su manual de crisis publicado en su página web oficial. Este manual define las responsabilidades y acciones de las diferentes áreas de la compañía frente a un accidente. Los conceptos que describe son detallados en este trabajo<sup>16</sup>:

- Objetivo: proveer credibilidad y tratar de generar el menor daño en la reputación posible.
- Tiempo de respuesta: Actuar rápido, cuánto más rápido menos se daña la reputación. El vocero (que debiera ser el presidente de la empresa) debe salir a hablar y aclarar que se trató de un accidente y que ya se están investigando las causas,.
- Aceptar responsabilidad y brindar asistencia a víctimas y números de teléfonos o lugares dónde ir a evacuar dudas.
- Dar el mensaje apropiado: Estar siempre dando información de último minuto, no dar información actualizada hace que el público en general cree sus propias versiones del caso y que, probablemente, estas lleven al deterioro en la reputación de la marca.

---

<sup>15</sup> [http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/pdf/espada\\_comunicacion.pdf](http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/pdf/espada_comunicacion.pdf)

<sup>16</sup> <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-guidelines.pdf>

- Conocer a la audiencia: saber a quién se le está hablando y tener un tono adecuado para cada caso.
- Mantener la credibilidad: Tener un vocero oficial, que tenga detrás un comité de contingencia que pueda asesorarlo sobre temas a discutir y le brinde estabilidad y transparencia.
- Expresar que se lamenta todo lo sucedido y mostrar consideración para con los afectados,
- Coordinarse con otros entes: Tener la información al alcance de todos (página WEB).

La clave está en ser proactivo y no reactivo.

Ninguno de estos aspectos fue abordado por la empresa que, a partir de este momento, estaba iniciando el final de su trayecto como aerolínea.

Posterior al accidente la empresa pasó de mano en mano de empresarios tanto locales como extranjeros: en 2001 se llamó *ARG Línea Aérea Privada Argentina*, en 2002 se vio obligada a cambiar el nombre por que ARG era código de aeropuerto, y pasó a llamarse *AIRG*. Ese mismo año la empresa fue comprada por una aerolínea de Bolivia y volvió a llamarse *LAPA*. En 2001 había pedido protección por bancarrota y en 2003 quebró definitivamente.

Ambas aerolíneas mencionadas sufrieron una crisis similar en dos años de diferencia. Contaban con los mismos medios de comunicación a nivel regional: la prensa y medios masivos pero con usos diferentes. En los dos casos se pueden ver las buenas y malas prácticas adoptadas por ambas compañías en similar situación. El uso de estas prácticas

llevo a que los desenlaces sean opuestos, siendo éxito para *American Airlines* y fracaso para *LAPA*.

Teniendo estos dos casos expuestos, se procederá a describir otros dos casos que también comparten época entre sí, pero que difieren de los primeros por las plataformas comunicacionales extra que estos tienen. Los casos de *LAN Airlines* y *Malaysia Airlines*, que serán descritos a continuación, se ubican en un mismo espacio y tiempo. De ellos se podrá destacar los usos y las buenas prácticas comunicacionales, considerando tanto los medios tradicionales como también la incorporación de nuevos canales.

### ***Protocolo de crisis: modernización del modelo***

El mundo fue avanzando y la tecnología acompañó este crecimiento. Junto con la tecnología, se fueron modernizando los medios de comunicación interpersonal y al mismo tiempo diversificándose. Durante la década del 90, Internet fue creciendo como un fenómeno social que genera transformaciones en lo que refiere a la comunicación. A diferencia de décadas pasadas, las noticias no siempre las da un periodista o un diario o un noticiero, sino la gente misma que presencia los sucesos y comunica estos a través de sus propias redes. El avance comunicacional y el empoderamiento de las personas naturales para poder comunicar, la facilidad de difundir y hacer viral un mensaje, transformó a las personas en propias productoras de contenido “(...) *el emisor tiene un papel crucial, pero existen otros actores que ya no solo reciben pasivamente esos mensajes sino que los transforman y re-difunden a una velocidad y escala antes impensadas*” (Alonso y Arébalos 2011, 13). Las redes sociales, los *blogs*, el acceso a la información, se volvieron herramientas de uso común y corriente en las cuales las personas se vuelven los propios difusores de las noticias. Este proceso, este cambio que



se vivió en la última década, marca un antes y un después en la forma en que responden los públicos hacia las compañías. Si una compañía genera un comunicado de prensa que imprime en un diario local, debe si o si, sustentarlo con comunicación de esta misma en sus redes sociales y su página web. Los autores Alonso y Arébalos señalan en su texto “La Revolución Horizontal”, *“En pocos años, los medios sociales no sólo redefinieron la forma en que interactúan las personas a nivel personal, sino también la manera en que las compañías / organizaciones se relacionan con los consumidores y estos, con las empresas”* (Alonso y Arébalos 2011, 246). Coombs señalaba este aspecto dentro de las reacciones iniciales a una crisis, en la cual destacaba la rapidez de respuesta que cada vez tiene una presión más grande debido a los avances en las comunicaciones interpersonales que hacen que se tenga que comunicar de manera inmediata.

Como se mencionó anteriormente, Linda Beckerman distingue dos tipos de sistemas, los lineales y los no lineales. Anteriormente las empresas creían estar en un sistema lineal en el cual un *input* tenía una correspondiente respuesta o efecto: un sistema unidireccional donde los públicos eran tomados como actores pasivos. El cambio en las comunicaciones y sus plataformas transformó el concepto de una empresa como sistema lineal a uno no lineal. En el cual un estímulo puede generar diferentes respuestas y diversificaciones por parte de los públicos que hoy son activos. Es difícil poder tener el control sobre esto cuando se pierde la linealidad. Los nuevos medios de comunicación hicieron que las empresas puedan perder el control de lo que sus públicos dicen de ellas.

El público ahora pasó a tener una voz importante en la difusión y creación de imagen de una empresa. Los usuarios ahora tienen herramientas para lograrlo: el acceso fácil a las

diferentes compañías a través de su *Facebook*<sup>17</sup>, *Twitter*<sup>18</sup> o *Instagram*<sup>19</sup> genera un consumidor activo y con fuerza. “(...) estas plataformas de medios sociales han logrado un objetivo común. Han “democratizado la Internet y permiten que el individualismo se exprese como nunca antes en esta nueva era de creatividad y distribución masivas” (Alonso y Arébalos 2011, 223). Si algún cliente tiene problema con una compañía en particular, este puede hacerse eco en las redes sociales viralizando su mensaje y generando en otros consumidores una imagen negativa. El ejemplo cómico de estos casos es el de un pasajero de *United Airlines* cuya guitarra fue rota en un vuelo y nadie se hizo cargo por parte de la aerolínea. El pasajero creó una canción que viralizó a través de *Youtube*<sup>20</sup> y hoy tiene 15 millones de reproducciones (Ver Anexo II).

El marketing de las empresas tuvo que evolucionar en conjunto con las personas, y fue adquiriendo más fuerza y dominio de sus redes para poder comunicar de manera eficiente y generar mejores lazos con el consumidor. Esta evolución trajo beneficios para ambos involucrados en el marketing (Empresa – Consumidor). En el caso del consumidor, como se viene resaltando, este se vuelve más partícipe de la comunicación y puede hacer llegar sus comentarios, quejas, o pedidos a las empresas desde la comodidad de su celular. En el caso de la empresa, gracias a los avances en la comunicación digital logra segmentar rigurosamente a su audiencia para poder ofrecer el producto indicado al consumidor que lo está esperando, haciendo así la comunicación más efectiva y directa, con menor dinero. Las empresas tuvieron que empezar a ponerle mucha atención a estos nuevos canales de comunicación y lograr a partir de ellos una imagen positiva de su marca. Así lo señalan los ya mencionados autores Alonso y

---

<sup>17</sup> Facebook: Red Social con más de 1700 millones de usuarios.

<sup>18</sup> Twitter: Red Social de Microblogging con más de 600 millones de usuarios.

<sup>19</sup> Instagram: aplicación y Red Social para subir fotos y videos.

<sup>20</sup> Youtube: Sitio Web dónde se suben y comparten videos.

Arébalos: “*Los medios tradicionales por sí solos ya no son tan efectivos como una campaña que combina los medios tradicionales con los elementos de los medios sociales para crear una estrategia de comunicaciones equivalente e integral*” .

El caso de *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* demuestra el fácil acceso que el consumidor tiene. Si a este se le presenta un problema, puede ir a la página de *Facebook* de la empresa y comentar en su muro su necesidad particular. Generalmente las empresas tienen tiempo objetivo de respuesta para lograr una mejor reputación en sus clientes y poder brindarles soluciones antes de que el mismo cliente pueda viralizar su enojo o descontento.

Frente a momentos críticos que una empresa puede sobrellevar, ya no solo hay que considerar un plan de medios a nivel masivo sino que hay que estar muy preparados para responder el minuto a minuto que exige hoy una red social. Por todo esto es que el protocolo de acción frente a una crisis ha cambiado y debió modernizarse en relación a lo que se efectuó en 2001 en *American Airlines*. La comunicación de crisis no ha cambiado en sí, pero sí se han ampliado sus plataformas, Timothy Coombs señala “*What is changing is the way we execute many of those basic elements*”. Tal es la importancia y el peso que adquirieron las redes sociales e internet en los últimos años que se ve reflejado en la actualización del 2014 del manual que IATA tiene en su página web. Este manual, como se mencionó anteriormente, funciona como guía ante un accidente aéreo: da documentos ejemplo detallados de comunicados, primeras noticias, etc.; también indica cómo debe manejarse cada Red Social o portal digital. Este documento maestro cuenta con plantillas tipo de *twits* o *posts* para las empresas aeronáuticas.

### **Caso 3: LAN Airlines**

El caso de *Lan Airlines* es un caso claro de este protocolo. La empresa chilena, ahora en plena fusión con la empresa Brasileña *Tam*, está conformando una nueva identidad: *LATAM Airlines*. Con la visión de ser una de las diez mejores líneas aéreas del mundo<sup>21</sup> y con la fuerte presencia que hoy tiene la compañía a nivel regional en Latinoamérica, *LATAM Airlines* debe estar siempre un paso delante de las contingencias y así generar respuesta rápida frente a momentos críticos. Con lo que implica la construcción de la nueva marca, *LATAM Airlines* quiere generar un compromiso con sus clientes de atención cercana, personalizada y rápida. El tiempo ideal de la respuesta en redes sociales es poder llegar a 1 hora como tiempo máximo de respuesta, teniendo un porcentaje mayor al 90% de capacidad de respuesta.

Hoy por hoy la compañía cuenta con un protocolo claro a seguir frente a cualquier tipo de contingencia que presente un estado crítico para los pasajeros. Esto puede ser tanto un accidente aéreo como un paro aeroportuario que afecta directamente a sus vuelos. Al igual que en *American Airlines*, existe a nivel compañía lo que se llama el “*PRE – Plan de Respuestas a Emergencias*”<sup>22</sup>. El objetivo que tiene este plan es poder tomar acciones de manera rápida siguiendo todos los pasos estipulados previamente con el fin de poder preservar la imagen global de la compañía.

En caso se trate de una contingencia a nivel local, es decir de un país particular, los responsables que toman las riendas de la situación (responsables del *PRE*) están dentro del equipo local de la compañía. Si la crisis conlleva una amenaza a la imagen global de la compañía (sea cual fuera el país directamente afectado), el mando y las decisiones las

---

<sup>21</sup> Fuente: [http://www.lan.com/sitio\\_personas/minisitios/trabajar\\_en\\_lan/chile/vision\\_mision.html](http://www.lan.com/sitio_personas/minisitios/trabajar_en_lan/chile/vision_mision.html)

<sup>22</sup> Fuente: [http://www.lan.com/es\\_cl/sitio\\_personas/reporte\\_sostenibilidad\\_2010/4\\_6estrategia.html](http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/4_6estrategia.html)

toma la casa matriz de la empresa. En el ejemplo que veremos posteriormente se toma en cuenta una crisis a nivel local. Es importante aclarar que en el caso de LAN, esta no ha sufrido una crisis a nivel global pero sí cuentan con un plan de emergencia<sup>23</sup>.

Los pasos a seguir son:

En primer lugar, se debe convocar un *Comité de Contingencia*. Este comité lo puede convocar el equipo de Comunicaciones Externas, por ejemplo en el caso de un paro que es anunciado por los medios; como también se puede convocar a partir de alguna alerta levantada por el área digital que recibe comentarios de pasajeros. En casos extremos, el comité se convoca por altos mandos o directivos.

El comité debiera estar conformado por un representante de cada área afectada, más un alto mando que funciona como cabeza y es quien toma la decisión final.

Por ejemplo, en diciembre de 2015 la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil) declaró un paro para los días 17,18 y 19 de diciembre en el aeropuerto internacional de Santiago de Chile. Esto afectaba a más de 50 vuelos tanto nacionales como internacionales, que equivale a más de 10 mil pasajeros<sup>24</sup>. Frente a este suceso, el responsable de Comunicación Externa de *LAN Chile*, convocó a una comité de contingencia para poder analizar el caso y tener tiempo de reacción. A este tipo de comité, al que se suele elegir un responsable de cada área afectada (en un aerolínea, los involucrados serían: Itinerario, Rutas, Aeropuertos, Experiencia de Viaje, Ventas, Recursos Humanos, Marketing y Marketing Digital), más un responsable asignado a ser el vocero y quien toma las decisiones finales.

---

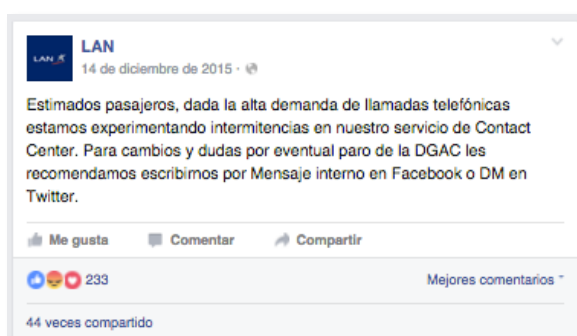
<sup>23</sup> Fuente: [http://www.lan.com/es\\_cl/sitio\\_personas/reporte\\_sostenibilidad\\_2010/4\\_6estrategia.html](http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/4_6estrategia.html)

<sup>24</sup> Notas relacionadas: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/16/764157/LAN-afirma-que-el-30-de-las-operaciones-estan-canceladas-por-paro-de-la-DGAC.html>  
<http://www.24horas.cl/nacional/funcionarios-de-la-dgac-anuncian-nuevo-paro-nacional--1871383>

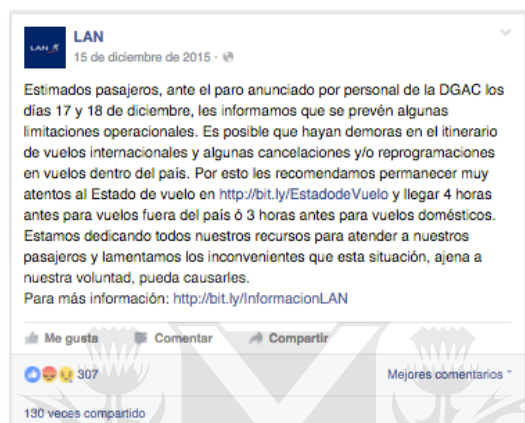
En segundo lugar, el comité debe crear una *estrategia comunicacional*. Es de suma importancia alinearse comunicacionalmente con todos aquellos que tienen contacto directo con los clientes. En el caso de la aerolínea los individuos claves son: la fuerza de venta, el *contact center* (que maneja tanto los llamados telefónicos como las respuestas en redes sociales), las agencias que manejan las redes, los involucrados en la actualización de “lan.com” y comunicación externa o asuntos corporativos. Lo importante de la estrategia es que se genere una sola fuente de información para que no haya choque de discursos según plataforma o canal. Tal como señalan los autores Alonso y Arébalos (2011): *“En las crisis, involucrarse es una necesidad, por lo que la organización o empresa deberá estar dispuesta a contestar preguntas, responder a comentarios, proveer información o aclarar dudas y actualizar a la audiencia, tanto periodistas o bloggers, como público que podría estar directamente afectado acerca de lo que está sucediendo, qué pasos se están dando para paliar los problemas causados por la crisis.”*

Continuando con el ejemplo del paro de diciembre 2015, la estrategia comunicacional fue alineada con todas las unidades involucradas bajo la línea de calmar la ansiedad ante la incertidumbre de la información y explicar cuáles serían los pasos a seguir. Se incentivó mucho el uso de los mensajes directos (*Inbox*) en las Redes Sociales ya que los *contact centers* telefónicos estaban colapsados de llamados.

Post Facebook del día 14 de diciembre de 2016.  
<https://www.facebook.com/LANenChile/?fref=ts>



Con la convicción de dar un solo mensaje sea cual fuera el canal de comunicación, se centralizaron todos los comunicados y actualizaciones en una pestaña especial en el sitio de [www.lan.com](http://www.lan.com) . La estrategia se basó en derivar cualquier tipo de inquietud e información a este link.



Post Facebook del día 15 de diciembre de 2016.  
Deriva a una única fuente de información.  
<https://www.facebook.com/LANenChile/?fref=ts>

Dentro de la estrategia se dejó claro que en todo tipo de comunicación que se efectuaría, ya sea masiva, *mailing*, RRSS<sup>25</sup>, web, se aclararía que el paro es una situación ajena a la empresa y que LAN no es responsable del mismo. Esto es parte base de la estrategia comunicacional ya que el nombre de la empresa no tenía que quedar marcado sino que debían verse como aliados de los pasajeros, tratando de solucionar los problemas de la mejor manera y considerando que la empresa también era víctima de esta situación. Para esto, fue necesario la creación del comunicado especial para esta plataforma:

<sup>25</sup> RRSS: Abreviación de Redes Sociales



Post Facebook del día 16 de diciembre de 2016.  
<https://www.facebook.com/LANenChile/?fref=ts>

En tercer lugar, se debe prestar mucha *atención a las redes sociales*. La mayoría de los clientes son usuarios de redes sociales, y se nutren de estas. Frente a eventos, sucesos o noticias acuden a estas para informarse y también para dar su opinión. Es muy importante que en casos de contingencias, las respuestas hacia los clientes en este tipo de plataformas deben ser claras y rápidas. Velando por siempre brindar información verdadera (Coombs 2014).

Con respecto al paro del aeropuerto de Chile, las redes sociales funcionaron como un canal clave de información para los pasajeros afectados que tenían vuelos en esas fechas. La actualización de información, el tono y la rapidez de la respuesta en estos medios debe ser supervisada y monitoreada por el equipo interno de Marketing ya que un paso en falso puede generar un problema mayor. En las redes sociales se comunicaron los vuelos cancelados y se le dio importancia a la atención a través de



mensajes directos. También se publicaron actualizaciones constantes y se invitó a los pasajeros que puedan recurrir a la herramienta de información formal periódicamente.

Posts Facebook de los días 17-19 de diciembre de 2016. <https://www.facebook.com/LANenChile/?fref=ts>



Paralelamente a tomar control de las redes sociales, en términos comunicacionales se debe estar en *contacto directo con los medios masivos de comunicación*. A pesar que la comunicación digital hoy por hoy es más directa, los medios de comunicación siempre son los fieles aliados o peores enemigos en momentos críticos. No se debe dejarlos de lado y siempre hay que brindarles la comunicación solicitada para que éstos puedan generar una imagen colectiva positiva. Rescatamos aquí los conceptos claves anteriormente mencionados por Timothy Coombs sobre las aptitudes que debe tener el vocero de la empresa para que sea creíble.

Es importante destacar que no sólo se deben preocupar por la comunicación externa hacia el público, no hay que dejar de lado que hay que mantener a la fuerza de venta y equipos en contacto con pasajeros sumamente informados.

Una de las acciones clave para salir exitosos de un momento crítico es *facilitar el acceso a la información*. Como se mencionó anteriormente es importante mantener los canales actualizados y con un mismo discurso. Cuanta más información se le brinda por default a un cliente, menos va a recurrir este a la empresa. En casos de crisis los puntos de contacto con los clientes como lo son las RRSS y el *contact center* u oficinas de ventas, pueden colapsar. Muchas veces se acercan clientes con preguntas básicas y estandarizadas que pueden ser respondidas por diferentes medios sin que el cliente tenga que llamar por teléfono o escribir un mail o mensaje directo. Para esto, una buena práctica es generar un “Q&A” (Preguntas frecuentes) y darle una bajada 360 a nivel comunicacional (Página web, RRSS, Medios Masivos, mismo en oficinas de venta). Esto reduce la cantidad de gente que pueda acercarse. Los clientes deben saber cuales son sus herramientas, qué cosas pueden hacer, qué pueden exigir a la empresa y qué no.

Cuando la crisis se supera y la compañía vuelve a su estabilidad, lo que Coombs llamaba post-crisis, es importante seguir trabajando en lo que sucedió. Se debe realizar un análisis de lo realizado y tomar los aspectos funcionales para que queden como estándares de acción. Dentro de esta etapa, también es importante *comunicar el final del caso*. Los clientes deben enterarse cuando pase la crisis, en caso ser exitoso, poder remarcar que la compañía trabajó en función a sus clientes y hacer sentir a los pasajeros que fueron cuidados por la empresa.

La clave para salir de una situación crítica sin haber perdido clientes de manera significativa se basa en el poder de coordinación de los equipos internos a la empresa.

De manera que pueda verse el problema en su totalidad y a partir de esto generar un mensaje comunicacional estratégico único.

En el caso de LAN, el comité de contingencia pudo levantar casos relevantes que se resolvieron con las medidas necesarias para afectar a la menor cantidad de gente posible. Mucha gente fue reubicada en vuelos anteriores y posteriores a la fecha del paro, se le dio la posibilidad a la gente que se comunique con el *call center* y pueda cambiar su pasaje sin costo para la fecha que más le convenga. La empresa puso más de 10 vuelos extra para poder movilizar a la gente afectada<sup>26</sup>. La rigurosidad en dar un solo mensaje en todos los canales de la compañía le dio seriedad y credibilidad al tema. La canalización de casos que se resolvieron por redes sociales hizo que el *contact center* pueda atender a más gente y solucionar sus problemas de manera más efectiva descomprimiendo la demanda. Los mensajes enviados vía redes sociales tuvieron una tasa de respuesta de máximo 2 horas, esto hizo que se demuestre la profesionalidad y preocupación de la empresa para con sus clientes.

Como se mencionó anteriormente, en crisis a nivel global que afecta la imagen integral de la compañía, se toman medidas anexas a lo ya expuesto. Las compañías aéreas saben que deben estar preparadas para cualquier tipo de contingencia extrema, como lo es la caída o pérdida de un avión con pasajeros a bordo. Este tipo de crisis, generalmente son manejadas por la casa matriz de la compañía, ya que requieren de decisiones trascendentales al país en el que sucedan. Así es que, las empresas que no han sufrido un episodio como tal, suelen manejar este tema dentro de lo que Coombs señalaba como la pre-crisis. En este contexto de preparación, investigación, prevención y simulacros se desarrollan hasta hoy. Timothy Coombs propone como “Buenas prácticas” que deben

---

<sup>26</sup> [http://www.lan.com/es\\_cl/sitio\\_personas/prensa/noticias-y-comunicados-de-prensa/declaraciones/informacion-de-vuelos-por-posible-paro-el-17-y-18-de-diciembre-en-chile](http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/prensa/noticias-y-comunicados-de-prensa/declaraciones/informacion-de-vuelos-por-posible-paro-el-17-y-18-de-diciembre-en-chile). Visitado 17 de marzo de 2016.

destacarse en esta etapa: (1) La creación de un plan de crisis: en el caso de *LAN* se refleja en el ya mencionado *PRE*. Esto no es una guía de que hacer paso a paso, sino un compilado de datos, referencias, contactos, y elementos clave que ahorrarán tiempo cuando se presente una crisis de tal tipo. Se trata de una definición de responsabilidades y tareas.

(2) La creación de un comité de responsables de definir estrategias en momentos de crisis. Coombs, señala que además de los más conocidos y ya mencionados convocados a este tipo de comités, es importante agregar al encargado de social media. Como lo vimos en el caso de *LAN Airlines*, es importante incorporar este área que es quien tiene el contacto directo con nuestro público objetivo.

(3) Importancia de tener un vocero. Este debe estar entrenado para hablar con medios masivos. Generalmente es alguien de alto mando en la compañía.

(4) Tener preparado borradores sobre comunicación a brindar en crisis. Ya sea comunicados de prensa, post en redes sociales, discursos de voceros.

Además de los puntos mencionados anteriormente se le agregan algunos elementos más en su protocolo de acción:

Al enfrentar una emergencia tal, como un accidente aéreo, el plan manejado por el comité de emergencia debiera ser conformado por los altos mandos de la compañía y los responsables de las filiales afectadas además de la presencia de un Coordinador Corporativo de Emergencias (contratado como tal). En casos extremos se pueden citar también a los comités de emergencia configurados localmente en el país afectado, que incluyen a los responsables de las áreas afectadas. Las localidades no afectadas también debieran quedar a disposición y a dar apoyo a la que sufrió la crisis.

En el caso de *Lan*, tal cómo *American Airlines*, la empresa cuenta con un programa de empleados voluntarios que se anotan para hacer, de manera gratuita y brindado por la compañía, un curso de contención de víctimas (*Asistencia a Pasajeros y Familiares (APF)* ). En caso suceda una crisis de tal tipo, estos empleados voluntarios son convocados por el comité de contingencias, quien los cita al aeropuerto para que puedan estar en el punto de contacto con los familiares de las posibles víctimas. En el caso de Estados Unidos, el país obliga a las aerolíneas a tener un plan de contención y de información directa para familiares de víctimas. Este plan debe estar actualizado con teléfonos y responsables reales.<sup>27</sup>

Con respecto a la estrategia comunicacional, las empresas realizan investigaciones y trabajos previos para poder estar preparados y saber cómo actuar. *“Crisis preparation allows crisis managers to be both fast and deliberate. Researchers are trying to understand how crisis communication can make the best use of social media and to debunk the myths social media has created for crisis communication”* (Coombs 2014, 5). Este proceso está dentro de la primer fase mencionada por el autor, la pre-crisis.

En el caso de las aerolíneas, la mayoría cuentan con una versión de su página web y RRSS para momentos de emergencia. Coombs pone este punto dentro de la preparación del manejo de crisis, y lo llama *“Dark website”* o *“Dark Site”*<sup>28</sup>, *“(…) research finds that having a crisis web sites is a best practice for using an Internet during a crisis. The site should be designed prior to the crisis—a site is created before a crisis”* (Coombs 2014, 12). Esta página es la versión “negativa” de la web que está preparada para una crisis de tal tipo; esta es una estrategia reconocida en lo que refiere al manejo de crisis.

---

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.lan.com/upload/pdf/2014-reporte-sostenibilidad-latam.pdf>

<sup>28</sup> Notas Relacionadas: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/opinion/dark-site-crisis-comunicacion-atentados-paris-4677214>

Los elementos claves que deben ser contemplados en esta versión oculta de la página web son:

- (1) Comunicados Oficiales
- (2) Instrucciones para afectados, que indique lo que se debe hacer
- (3) Descripción de pasos a seguir para volver a la normalidad
- (4) Información relevante al caso (impacto, antecedentes)
- (5) Preguntas y respuestas
- (6) Siempre actualizada con últimos sucesos
- (7) Comunicados oficiales de otras entidades relacionadas<sup>29</sup>.

En lo que refiere a las redes sociales, también es importante estar alerta: las empresas deben probar diferentes tipos de comunicados, imágenes y tonos de comunicación, de manera que estén preparados a actuar en caso exista una contingencia que lo requiera. Es importante que esto esté validado con anterioridad de manera que en momento de crisis se pueda actuar rápido únicamente modificando datos duros (Coombs 2014, 12). Si la crisis se levanta a partir de una red social que la empresa no maneja, esta debe comenzar a interactuar en el canal correspondiente *“If the crisis breaks on Twitter, the organization must post a response on Twitter even if it has to create a Twitter account to accomplish that task.”* (Coombs 2014,14). En caso de una crisis de alta magnitud, IATA recomienda en su manual que el primer comentario en Redes Sociales debe ser por parte de la empresa, dando a conocer que hubo un incidente, éste debe ser a los 15 minutos de ser reportado internamente<sup>30</sup>.

Veremos el ejemplo de *Malaysia Airlines*.

---

<sup>29</sup> Fuente: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/opinion/dark-site-crisis-comunicacion-atentados-paris-4677214>

<sup>30</sup> <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-guidelines.pdf>

#### ***Caso 4: Caso Malaysia Airlines***

Los tipos de procesos protocolares de manejo de crisis de los que se viene argumentando, pueden verse reflejados en la reacción que tuvo el equipo de comunicaciones digitales y redes sociales de *Malaysia Airlines*, tras la pérdida del vuelo MH370 el 8 de marzo de 2014. Frente a esto, la compañía aérea puso en marcha el plan de acción de social media instantáneamente posterior al anuncio del accidente (Ver Anexo III) :

- Cambió su imagen corporativa en sus redes sociales por su mismo logotipo pero en escala de grises. Esto simbolizaba respeto y luto.
- Creó un *Hashtag*<sup>31</sup> #MASalert para poder recopilar toda la información brindada través de una sola etiqueta y que la búsqueda de contenido sea más fácil para los usuarios.
- Los comunicados oficiales fueron publicados en un sitio específico, y cualquier otro canal de información online era derivado a este sitio como “Sala de prensa virtual”. En este sitio se fue informando paso a paso los avances y los números de contacto necesarios para los usuarios o familiares de afectados. (Sitio: <http://www.malaysiaairlines.com/my/en/site/mh370.html> - Ver Anexo III)
- La compañía, de manera esperable, paró su plan de marketing destinado a los meses subsiguientes. En las redes sociales oficiales sólo se hablaba del accidente y la información correspondiente a este. Recién para mediados de mayo 2014 empieza a retomar los contenidos comerciales.

En su foto de portada de la página oficial de *Facebook*, la compañía puso en primer lugar una imagen de un cielo, sin ningún texto. Ésta imagen duró 17 días

---

<sup>31</sup> *Hashtag*: Etiqueta. Se usa en las redes sociales para designar un tema del que muchos están hablando. Esto hace más fácil la recopilación de información o temas de interés ya que agrupa todos los temas que se designen mediante etiqueta.

en la *fan page*. Durante este período la empresa *posteo* tres *post* informativos sobre avances en la investigación y número de contacto. El día 24 la compañía la cambió por una imagen sin fotografía únicamente con texto que decía lo siguiente “*Malaysia Airlines share the grief of families and friends of those involved in the flight MH370 incident. We humbly offer our sincere thoughts, prayers and condolences to everyone affected by this tragedy*”. (Ver anexo III: Caso Malaysia Airlines)

- Los comentarios negativos no fueron borrados, pero tampoco fueron contestados. Se le dio poco seguimiento a los comentarios de los *posts* que iban realizando, generando una respuesta única después de miles de comentarios expuestos.
- Las redes que usaron para interactuar fueron *Facebook* y *Twitter*, en ambas se prioriza el mensaje informativo. Su cuenta de *Instagram* publicó dos mensajes en foto y luego no tuvo actividad alguna en este período, estuvo parada por 7 semanas.
- La empresa hizo uso de su “*Dark site*” que estaba previamente preparado, en la cual se utilizó una imagen en color gris con únicamente texto como imagen principal de la web. (Ver Anexo IV)

La compañía aérea retomó su comunicación normal en redes sociales a fines de mayo de ese mismo año. Lamentablemente, pocos meses después tuvo que afrontar la pérdida de otro avión de su flota, el vuelo MH17. El protocolo de acción en redes sociales frente a este suceso fue el mismo que utilizaron meses antes: se cambió foto de perfil, se pausaron los *posts* comerciales, sólo se dio información sobre el incidente. La diferencia marcada con el accidente de meses anteriores fue que en este caso, al ser un atentado, la



noticia y el tiempo de “duelo” en redes duró menos que en el incidente del 8 de marzo. Frente a esto, la compañía salió con una campaña corporativa semanas después de este accidente que incentivaba a su público a seguir viajando. Ésta se ubicaba bajo las etiquetas #StayStrong / #Flyinghigh / #KeepFlying . (Ver Anexo V)

Para el aniversario del primer accidente, *Malaysia Airlines* colocó en todos su perfiles el lazo propio símbolo de luto, en respeto y conmemoración de las víctimas. La compañía al igual que *American Airlines* tuvo que salir con grandes ofertas a grandes destinos, de manera que los pasajeros vuelvan a confiar en ella. Los pasajeros no preferían *Malaysia Airlines* pero las ofertas atractivas hacían que muchos consumidores se la vuelvan a plantear como alternativa<sup>32</sup>.

Hoy, dos años después de los sucesos, la compañía sigue volando, fue estatizada y ha recuperado muchos de los clientes perdidos. En términos económicos la compañía está pasando por un plan de recuperación que supone ser de 5 años, es decir, hasta 2019.

Como fue expuesto, ambos casos tanto *LAN Airlines* como *Malaysia Airlines* consideran un despliegue similar en protocolos de comunicación en crisis. Ambos ponen mucho foco en lo que refiere a las redes sociales y su instantaneidad. Se toman en serio la capacidad de respuesta y el tiempo de reacción, aprendiendo de esto (en el caso de *Malaysia Airlines*) para otras situaciones. Se destaca que ambas aerolíneas están

---

<sup>32</sup> Notas relacionadas: <http://www.cnbc.com/2015/03/05/malaysia-airlines-one-year-after-mh370.html>  
<http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/7403219/03/16/El-futuro-de-Malaysia-Airlines-luce-sombrio-despues-de-los-accidentes-de-2014.html>  
<http://www.usnews.com/news/business/articles/2016-03-06/malaysia-airlines-out-of-danger-2-years-after-mh370-disaster>  
<http://www.smh.com.au/business/aviation/malaysia-airlines-long-road-to-recovery-begins-as-demand-slowly-rises-20150309-13yyuy.html>  
<http://www.npr.org/sections/parallels/2014/07/23/334062483/after-two-disasters-can-malaysia-airlines-still-attract-passengers>  
<http://www.stuff.co.nz/travel/news/63866193/can-malaysia-airlines-restore-its-reputation>

alineadas a lo que IATA propone en su manual de respuesta a crisis y tratan de seguir a rajatabla estos puntos, teniendo respuesta favorable.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Conclusión**

El trabajo comenzó con un recorrido en los conceptos claves que enmarcan los casos a analizar, de manera de dejar en claro los límites y los conceptos a desarrollar. Posteriormente se realizó un paneo general de la imagen de empresa y la importancia de la marca en una compañía con respecto al consumidor. Luego se analizó el concepto de crisis y cómo este puede afectar a la reputación e imagen de una empresa. Para poder ejemplificar esto, se tomaron cuatro diferentes casos que se enmarcan en el rubro de la aeronáutica. Frente a esto, se analizó cada caso por separado comparando aquellos que comparten tiempo y espacio en la historia, y cuentan con las mismas herramientas. La descripción y análisis de cada uno de los casos fue sustentada con bibliografía adecuada y artículos periodísticos acordes a cada uno.

Las preguntas que entonces teníamos en un inicio sobre si una crisis de tal tipo puede ser sobrellevada, se fueron respondiendo a lo largo del trabajo con ejemplos de diferentes casos de empresas en distinto momento, contando con diversos modos de acción pero con un mismo fin: salir adelante sin dañar la reputación.

A partir del texto de Linda Beckerman se pudo racionalizar los sistemas y categorizarlos como lineales y no lineales. Esto, claramente, depende del estado contextual que rodea al sistema y que hace que se defina por uno o por otro. Se pudo ver cómo una empresa atravesando momentos críticos adquiere características de un sistema no lineal complejo. El sistema, aunque pueda estar preparado, debe siempre tener capacidad de reacción y adaptación a la respuesta. Para ello es indispensable contar con una unidad interna que evalúe posibles movimientos.

En el caso de las empresas, el trabajo interno de las compañías aéreas es muy importante a la hora de definir roles. Todas las empresas debieran tener a priori un equipo especializado en este tipo de temas, cuyas decisiones sean respetadas como tales y que puedan estar siempre trabajando con pruebas para lograr el éxito. Es de suma importancia considerar que muchos de los documentos y mensajes que deben salir de las compañías en momentos críticos exigen una revisión regulatoria por las áreas legales internas que hacen que el procedimiento se pueda demorar. Es por esto que se ha puesto mucho énfasis en destacar el trabajo preventivo que se debe hacer de manera obligatoria para estar preparados frente a cualquier crisis.

Hemos visto un cambio enorme en los tiempos y las reacciones de las empresas aéreas frente a una crisis desde 1999 a 2015. Estos avances a nivel de velocidad de reacción y a nivel de capacidad de comunicación se ven reflejados en los casos que se revisaron a lo largo del trabajo. “(...) *el mejor consejo es tratar de involucrarse en el cambio y conocer cómo podemos ayudar a que nuestra empresa se vincule con este movimiento*”, aquí la base fundamental propuesta por Alonso y Arébalos (2011), invita a las empresas a tener consciencia de los cambios y a ser parte de ellos. La velocidad de reacción y la capacidad de comunicación, además, son claves en el desarrollo final de la compañía y determinan su éxito o fracaso en el futuro. Las empresas deben adaptar el flujo de sus mensajes brindados en momentos críticos, considerando la reacción que puedan tener sus públicos a cada una de las acciones tomadas. Este concepto se relaciona con la capacidad de sincronización planteado por Beckerman. Esta capacidad es un ítem importante a la hora de reaccionar frente a respuestas de las audiencias. Tal como lo señala la autora, el tiempo de reacción y adaptación al flujo de respuesta en un sistema define el éxito o el fracaso del mismo.

Poner al cliente en el foco de la comunicación y tomarlo con la importancia y respeto que este se merece es algo que fue cambiando a lo largo del tiempo. Este cambio, claramente, vino acompañado por el poder que fue obteniendo el consumidor con respecto a percepción de la imagen de una marca. La evolución de los medios de comunicación que llevaron a poner al consumidor en un lugar de productor de mensaje y promulgador de opinión generó una amenaza para las empresas en momentos de crisis, obligándolas a actuar de manera inmediata y certera.

Los nuevos canales y plataformas de comunicación que se expanden en la era digital exigen a las empresas la necesidad de una velocidad extrema en su capacidad de reacción obligando a reconocer el acontecimiento en menos de 15 minutos después de sucedido para intentar no tener un alto impacto que dañe su reputación. El autor Peter Sandman en su publicación mencionada *Responding to Community Outrage: Strategies for effective Risk Communication*, destaca la importancia de, en primer instancia, reconocer el problema. En segundo lugar, tener en consciencia todas las malas percepciones y mensajes que puedan surgir a partir de esto para no dar lugar a sorprenderse. Poder ser la única y primer fuente de información sobre el tema. Así también fue señalado anteriormente cómo el “Stealing Thunder” de Coombs. Para Sandman el actuar frente a los riesgos, se trata de aspectos básicos *“In fact, a lot of the lessons of this book are kindergarten lessons: Tell the truth, ask first, clean up after your own mess, share, say you’re sorry.”* (Sandman 1993, 101).

Considerando lo revisado y analizado a lo largo del trabajo, creo que es importante destacar entonces la obligación del equipo responsable de contingencias y crisis, de tener un plan armado estratégicamente. Este debe poder atacar todas las plataformas y medios comunicacionales desde una página web de respaldo como también un tener

vocero oficial en el cual recaiga toda la información actualizada. Esto se ve detallado en el caso LAPA, en el cual no se planteó un *modus operandi* frente a un tipo de situación que debe ser obvia para una empresa sumergida en una industria aeronáutica. Es sorprendente este punto: el principal enemigo de una aerolínea es estar involucrado en un accidente aéreo, por lo que todas las empresas de tal naturaleza deben trabajar constantemente para que cuando el enemigo aparezca puedan dar una respuesta.

Cabe destacar también, que el fortalecimiento de la cultura interna de una compañía es también un elemento que no debe dejarse de lado y que, creo yo, hace que la empresa pueda seguir en pie en momentos críticos. Los empleados deben poder sentirse parte de lo que está sucediendo y estar dispuestos a salir adelante con el trabajo que esto implique. Los canales de comunicación internos pueden y deben ser usados por las compañías para mantener a sus empleados informados y tenerlos como aliados a la hora de dar información verdadera.

Los casos elegidos fueron casos conocidos a nivel regional o mundial que expusieron a las compañías a demostrar su preparación y desarrollo en momentos extremos. Personalmente, creo que reflejan de forma clara la manera de actuar frente a una crisis institucional: las buenas prácticas por un lado (*American Airlines, Malaysia Airlines, Lan Airlines*) y las malas prácticas por otro (LAPA). La importancia de comparar los casos y poder de esta manera tener una visión externa de buenas y malas prácticas, nos ayudarán a comprender los pasos a seguir y la perspectiva a tomar frente a situaciones similares en nuestros labores diarios. Por sobre todas las cosas, entender que el consumidor hoy es actor principal de la comunicación y tiene en las redes sociales un espacio para comunicar con viralización exponencial. Tal como aseguran Alonso y

Arébalos (2011), se ha pasado de una relación de empresa consumidor vertical a una horizontal.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Beckerman, Linda P. 1999 “The Non-Linear Dynamics of War” . (SAIC) *Science Applications International Corporation*. Disponible en: <http://www.calresco.org/beckermn/nonlindy.htm>
- Coombs, Timothy. 2014. *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations (IPR). Recuperado el 5 de marzo 2016, de: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/IPR-Crisis-Preparation-Best-Practics-Coombs1.pdf>
- Sandman, Peter 1993. *Responding to Community Outrage: Strategies for effective Risk Communication* (p. 1-12 / 77-102). Ahia Press, disponible en : <http://psandman.com/media/RespondingtoCommunityOutrage.pdf>
- The Peter Sandman Risk Communication Website. 2016. Recuperado el 30 de marzo de 2016. <http://www.psandman.com/>
- Regester, Michael y Judy Larkin. 2008. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. Londres: Kogan Page.
- Latson , Jennifer. 2014. “How Poisoned Tylenol Became a Crisis-Management Teaching Model”. *Time*. 29 de septiembre 2014. Consultado 11 de Febrero 2016. <http://time.com/3423136/tylenol-deaths-1982/>
- Argenti, Paul. 2002. *Crisis communication: Lessons from 9/11*. Harvard Business Review, 80, 103-109.
- Batey, Mark. 2013. *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica.
- Downing, Joe. "American Airlines: Use of Mediated Employee Channels After the 9/11 Attacks" *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA, May 27, 2004,* de:



[http://citation.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/1/2/9/4/pages112945/p112945-1.php](http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/1/2/9/4/pages112945/p112945-1.php)

- Alonso, Gonzalo y Alberto Arébalos. 2011. *La revolución horizontal*. Libros en Red, Colección Intenet. <http://comunicacion3unlz.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/la-revolucion-horizontal.pdf>
- De Felice, Andrea. 2007 “Comunicación en Caso de Crisis” en *Reflexión Académica en diseño y Comunicación* p.123-125. Buenos Aires: Imprenta Kurz. [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/123\\_libro.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/123_libro.pdf)
- Redacción La Voz. 2015. “Caso Lapa”. La Voz. 31 de agosto de 2015. Consultado el 19 de marzo de 2016. <http://www.lavoz.com.ar/temas/caso-lapa>
- D’Atri, Darío. 1999. “Manejo de crisis: Las lecciones del caso LAPA”. Clarín. 19 de septiembre de 1999. Consultado el 19 de marzo de 2016. <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/09/19/o-01301e.htm>
- Borrini, Alberto. 1999. “La mejor Crisis posible es la que se logra evitar”. La Nación. 14 de septiembre de 1999. Consultado el 21 de marzo de 2016. <http://www.lanacion.com.ar/153377-la-mejor-crisis-posible-es-la-que-se-logra-evitar>
- Universidad de Navarra. 2002. *Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momento de crisis*. Edición Eunate. Consultado el 20 de marzo de 2016. [http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/pdf/espada\\_comunicacion.pdf](http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/pdf/espada_comunicacion.pdf)
- Abeledo, Ximena. 2013. “Pilotos de tormenta: Cómo gestionar una crisis”. Cronista. 28 de agosto de 2013. Consultado el 20 de marzo de 2016.

<http://www.cronista.com/management/Pilotos-de-tormenta-como-gestionar-una-crisis-20130828-0023.html>

- IATA (International Air Transportation Association). 2014. “Crisis Communications and Social Media: a best practice guide communicating in an emergency.” Diciembre 2014. Consultado 19 de marzo de 2016. <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-guidelines.pdf>
- Britton, Robert – *Presentación - Extracto “Crisis Management”*: <https://www.youtube.com/watch?v=pPuWEHtRQYU> / Real World Leadership
- Página oficial de American Airlines, Recuperado 10 de febrero de 2016: [www.aa.com](http://www.aa.com)
- Bloomgarden, Kathy. 2008. “Crisis Communications and American Airlines”. 17 de abril de 2008. Consultado 15 de febrero de 2016 en: <https://hbr.org/2008/04/crisis-communications-and-amer>
- Maxon, Terry. 2011. “ A decade after 9/11, American Airlines still struggles to turn a profit”. 1 de julio de 2008. Consultado el 15 de febrero de 2016 en: <http://articles.latimes.com/2011/jul/01/business/la-fi-american-20110701-19>
- PR Newswire, 2001. “American Airlines Extends Great American Get-Together Sale; Introduces a Seven-Day Advance Purchase Fare”. American Airlines press release, 5 de diciembre de 2001. Consultado el 16 de febrero de 2016: <http://www.prnewswire.com/news-releases/american-airlines-extends-great-american-get-together-sale-introduces-a-seven-day-advance-purchase-fare-74509902.html>
- Escalas, Aina M. 2015. “Malaysia Airlines: una campaña de comunicación corporativa de 365 días”. Mandarin Creativos. 13 de marzo de 2015.

Consultado el 11 de marzo de 2016 en:

<http://www.mandarinacreativos.com/blog/malaysia-airlines-comunicacion-crisis>

- Malaysia Airlines. 2014. “MH370 Official site”. Última modificación 2016. Consultado el 13 de marzo de 2016. <http://www.mh370.gov.my/index.php/en/>
- Malaysia Airlines. 2014. “Malaysia Airlines press releases”. Última modificación 2016. Consultado el 13 de marzo de 2016 <http://www.malaysiaairlines.com/my/en/site/mh370.html>
- Chandran, Nyshka. 2015. “Malaysia Airlines: One year after MH370”. CNBC. 8 de marzo de 2015. Consultado el 14 de marzo de 2016. <http://www.cnb.com/2015/03/05/malaysia-airlines-one-year-after-mh370.html>
- Marti, Marq. 2015. “¿Qué es un ‘Dark Site’?”. El Periodico.com . 16 de noviembre de 2015. Consultado el 15 de marzo de 2016: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/opinion/dark-site-crisis-comunicacion-atentados-paris-4677214>
- Reuters. 2016. “El futuro de Malaysia Airlines luce sombrío después de los accidentes de 2014”. [economiahoy.mx](http://www.economiahoy.mx) . 7 de marzo de 2016. Consultado 15 de marzo de 2016. <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAmexico/noticias/7403219/03/16/El-futuro-de-Malaysia-Airlines-luce-sombrio-despues-de-los-accidentes-de-2014.html>
- Chan, Kelvin y Eileen NG. 2016. “Malaysia Airlines is out of intensive care after it was hit by twin disasters in 2014, starting with the disappearance of flight 370”. USNews.com , 6 de marzo 2016. Consultado el 15 de marzo de 2016. <http://www.usnews.com/news/business/articles/2016-03-06/malaysia-airlines-out-of-danger-2-years-after-mh370-disaster>

- O’Sullivan, Matt. 2015. “Malaysia Airlines' long road to recovery begins as demand slowly rises”. The Sydney Morning Herald. 9 de marzo de 2015. Consultado el 15 de marzo de 2016 en: <http://www.smh.com.au/business/aviation/malaysia-airlines-long-road-to-recovery-begins-as-demand-slowly-rises-20150309-13yyuy.html>
- Kuhn, Anthony. 2014. “After two disasters can Malaysia Airlines attract passengers?” Npr.org . 23 de julio de 2014. Consultado el 16 de marzo de 2016 en : <http://www.npr.org/sections/parallels/2014/07/23/334062483/after-two-disasters-can-malaysia-airlines-still-attract-passengers>
- Bishop, John. 2014. “Can Malaysia Airlines restore its reputation?”. Stuff.co.nz 15 de diciembre de 2014. Consultado el 16 de marzo de 2016 en <http://www.stuff.co.nz/travel/news/63866193/can-malaysia-airlines-restore-its-reputation>

## Anexos

### Anexo I: "The Great American Gets Together"

Fuente: <http://www.prnewswire.com/news-releases/american-airlines-extends-great-american-get-together-sale-introduces-a-seven-day-advance-purchase-fare-74509902.html>

## American Airlines Extends Great American Get-Together Sale; Introduces a Seven-Day Advance Purchase Fare

Dec 05, 2001, 00:00 ET from American Airlines





FORT WORTH, Texas, Dec. 5 /PRNewswire/ -- American Airlines has just made it easier for travelers to take advantage of its Great American Get-Together sale by introducing a seven-day advance purchase fare and extending the fare sale through the spring.

"We're making it a whole lot easier for folks to plan their travel not only for the Christmas holidays, but also for Spring Break and other times," said Mike Gumm, American's executive vice president - marketing and planning. "It's another opportunity for people to get together with their friends and family."

American has extended the sale travel period from March 31 to May 19 and pushed the last ticketing date from Dec. 4 to Dec. 28.

As part of American's fare sale, travelers will be able to go anywhere in the continental United States during the coming holiday seasons and well into 2002 for as little as \$99 to \$199 each way based on roundtrip purchase. The sale fares are good for travel on American Airlines(R), American Eagle(R) and American Connection(R) to most domestic and international destinations.

In addition to these already low fares, customers who book via AA.com(R) can save up to an additional 10 percent. AA.com is also offering AAdvantage bonus miles for booking travel on AA.com. First-time bookers can earn up to 4,000 miles, and repeat bookers can earn up to 1,000 miles. For more details, visit [www.aa.com/bonus](http://www.aa.com/bonus).

HERE ARE SOME FARE EXAMPLES:

Markets	Fare*	AA.com Fare
Boston - Chicago	\$99	\$98
Chicago - Seattle	\$174	\$157
Dallas/Fort Worth - Fort Lauderdale	\$113	\$102
Dallas/Fort Worth - San Jose, Calif.	\$187	\$169
New York City - Los Angeles	\$159	\$144
Miami - Philadelphia	\$129	\$117
New York City - San Juan	\$161	\$145
New York City - Zurich	\$144	\$138
Los Angeles - Los Cabos	\$90	\$82
Miami - Rio De Janeiro	\$304	\$274
Boston - Aruba	\$229	\$207
Chicago - London	\$172	\$155
Chicago - Tokyo	\$254	\$229

Note\*: All fares shown are in USD. Fares are for off-peak travel and are one way based on round-trip Economy Class ticket purchase. Lower fares may be available in some markets. Fares do not include a federal excise tax of up to \$2.75 per flight segment of a passenger's itinerary. For travel after December 31, a federal excise tax of up to \$3 will be imposed per flight segment. A flight segment is defined as one takeoff and landing within the domestic U.S. Fares do not include up to \$18 per round trip in local airport charges. International and Puerto Rico/Virgin Island fares do not include government taxes and fees of up to \$108 per round trip. Fares for Hawaii destinations do not include U.S. Transportation fee of \$13 per round trip. Fares for Canada destinations do not include applicable federal inspection fee of \$6 per round trip. All travel to international destinations must originate in the United States.

Great American Get-Together fares are valid for domestic travel through May 19, 2002, from noon Monday through noon Thursday, and from noon through midnight on Saturday (except to/from Florida and Hawaii). Travel to Florida is valid Sunday through Tuesday, and travel from Florida is valid Wednesday through Friday. Travel to Hawaii is valid Monday through Wednesday, and travel from Hawaii is valid Tuesday through Thursday. Reservations must be made at least seven days prior to departure, and tickets must be purchased at least seven days prior to departure or within 24 hours of making reservations, whichever comes first.

*Journalists and Bloggers*

**The news you need, when you need it.**



Join PR Newswire for **Journalists** to access all of the free services designated to make your job easier.

In need of subject matter experts for your story? **Submit a free ProNet request** and find the sources you need.

[LEARN MORE](#)

### Anexo II: United Airlines rompió mi guitarra

Fuente YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>



Anexo: Perfil LAN en Facebook

Construyendo LATAM

Sal a ver el MUNDO

CON TARIFAS PROMOCIONALES

¡APÚRATE SOLO HASTA EL VIERNES!

COMPRA HASTA EL 18 DE MARZO Y VUELA ENTRE EL 22 DE MARZO Y EL 9 DE JULIO DE 2016.\*

LAN Travel/Leisure

Shop Now Liked Message

4.3m Post Reach

185,191 Post Engagement

220 Shop Now

24 Website Clicks

97% Response Rate

28 minutes Response Time

96% response rate, 28-mins response time  
Respond faster to turn on the badge

5.4M likes +4,808 this week  
Lau Mozo and 156 other friends

4.2M post reach this week

View Pages Feed  
See posts from other Pages

Invite friends to like this Page

Status Photo / Video Offer, Event +

Write something...

LAN (CL)  
Published by Aleen Núñez · 2 hrs ·

¿Fanático del ron? Toma nota de este dato ideal para los amantes de este destilado. En #LaHabana, se encuentra el Museo del Ron, donde puedes conocer el proceso de fabricación, las maquinarias, comprar souvenirs y disfrutar el azúcar de #Cuba. <http://bit.ly/2546BLo>

Recent

2016

2015

2014

2013

2012

2011

2010

2009

2006

2004

Anexo III: Caso Malaysia Airlines

**i** Media Statement & Information on Flight MH370 | 有关MH370航班的媒体声明及信息

---

**Tuesday, March 08, 04:15 PM GMT +0800 Media Statement**

---

**MEDIA STATEMENT**  
Released at 4.11pm/8 March 2016

Malaysian Airline System Berhad (Administrator Appointed), ("MAS") together with Malaysia Airlines Berhad ("MAB") today held a private remembrance ceremony at KL International Airport (KLIA) in memory of MH370. The event was attended by the airline's employees as well as family members of the 13 staff onboard.

The gathering of the Malaysia Airlines family was led by MAB's Chairman, Tan Sri Md Nor Yusof, who was joined by MAB's Group Chief Executive Officer, Christoph Mueller, members of the Board and members of staff across all divisions of the company.

The event honoured the memory of the 13 staff and crew members with a prayer, a minute of silence as well as a video tribute to former colleagues.

On the release of the Interim Statement by the Bureau of Air Accident Investigation (BSKU) today, MAS would like to thank the investigative team for all the work it has done thus far. The airline has worked very closely with BSKU and given its full cooperation.

MAS would like to state its commitment to maintain its communication with the NOKs of any latest development and information updates on MH370.

Our thoughts and prayers are with all those affected by this tragedy.

---

**Thursday, August 06, 02:00 AM GMT +0800 Media Statement**

---

**MEDIA STATEMENT**  
Released at 1.48a.m./6 Aug 2015

Malaysia Airlines would like to sincerely convey our deepest sorrow to the families and friends of the passengers onboard Flight MH370 on the news that the flaperon found on Reunion Island on 29 July was indeed from Flight MH370. This has been confirmed jointly today by the French Authorities, Bureau d'Enquetes et d'Analyses pour la Securites de l'Aviation Civile (BEA), the Malaysian Investigation Team, Technical Representative from PRC and Australian Transportation Safety Bureau (ATSB) in Toulouse, France and subsequently announced by the Prime Minister of Malaysia, Dato' Seri Najib Tun Razak.

Family members of passengers and crew have already been informed and we extend our deepest sympathies to those affected.

This is indeed a major breakthrough for us in resolving the disappearance of MH370. We expect and hope that there would be more objects to be found which would be able to help resolve this mystery.

Moving forward, Malaysia Airlines' priority will continue to provide latest updates and information to the families and will fully cooperate with the relevant authorities on the investigation and recovery of this tragic accident.

---

**Contact Information | 联系方式**

**Family Support Centre | 家属支持中心**  
(Toll-free number) | (免费电话)

South China | 中国华南区  
10-800-130-1364

North China | 中国华北区  
10-800-713-1404

Malaysia | 马来西亚  
1800-81-4819

Indonesia | 印度尼西亚  
001-803-015-203-7708

Australia | 澳大利亚  
1800-198-163

US/Canada | 美国/加拿大  
877-504-4210

New Zealand | 新西兰  
080-045-4029

India | 印度  
000-800-100-3449

France | 法国  
080-091-2622

Family members may also get in touch with the centre at | 家属也联系以下号码

+603 8777 5770

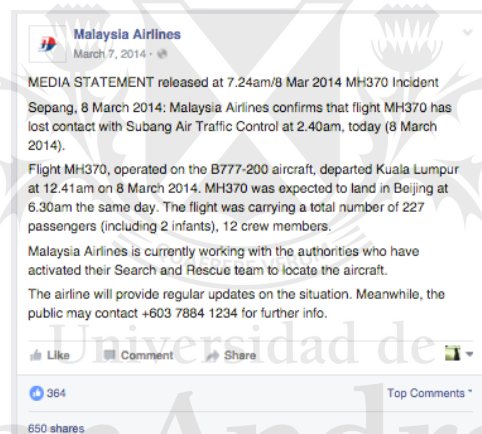
**Press/Media Contact | 新闻/媒体联络**

Malaysia | 马来西亚:  
+603 8787 1276  
+603 8777 5698

**For the passenger manifest of MH370, [click here](#)**



07 de Marzo 2014 – Primer Post informativo:



“MEDIA STATEMENT released at 7.24am/8 Mar 2014 MH370 Incident

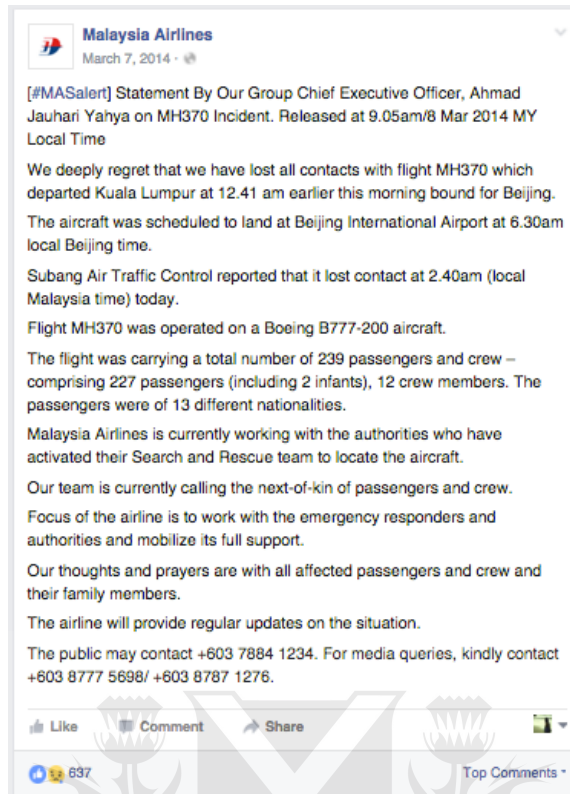
Sepang, 8 March 2014: Malaysia Airlines confirms that flight MH370 has lost contact with Subang Air Traffic Control at 2.40am, today (8 March 2014).

Flight MH370, operated on the B777-200 aircraft, departed Kuala Lumpur at 12.41am on 8 March 2014. MH370 was expected to land in Beijing at 6.30am the same day. The flight was carrying a total number of 227 passengers (including 2 infants), 12 crew members.

Malaysia Airlines is currently working with the authorities who have activated their Search and Rescue team to locate the aircraft.

The airline will provide regular updates on the situation. Meanwhile, the public may contact +603 7884 1234 for further info.”

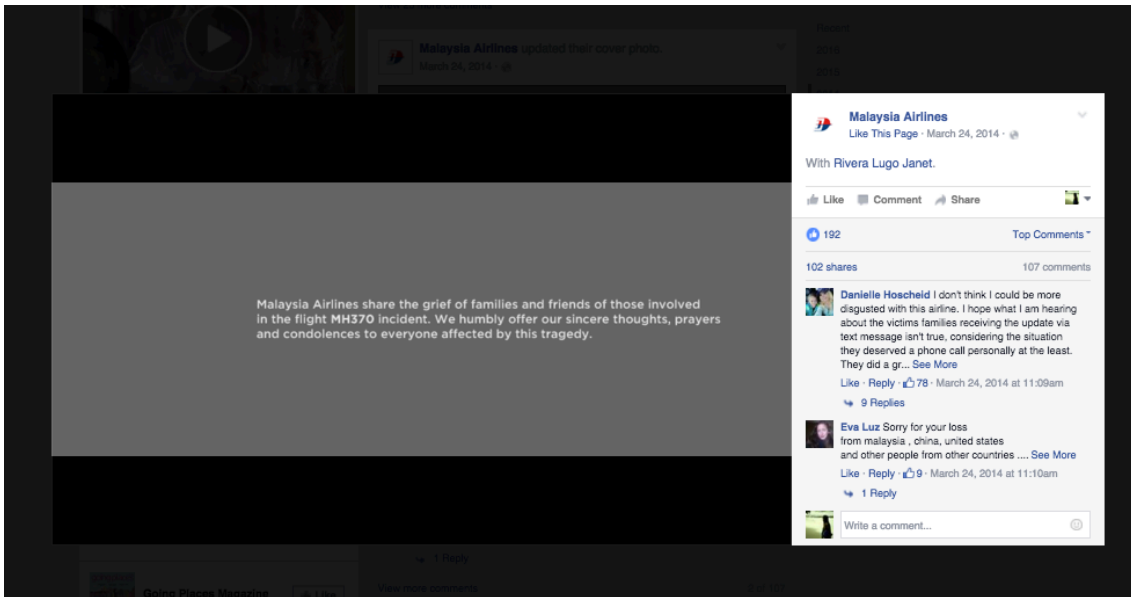




08 de Marzo 2014 – Foto de portada en blanco y negro



24 de Marzo 2014 – Foto de portada sin imagen y con un mensaje a sus clientes.



14 de Mayo 2014

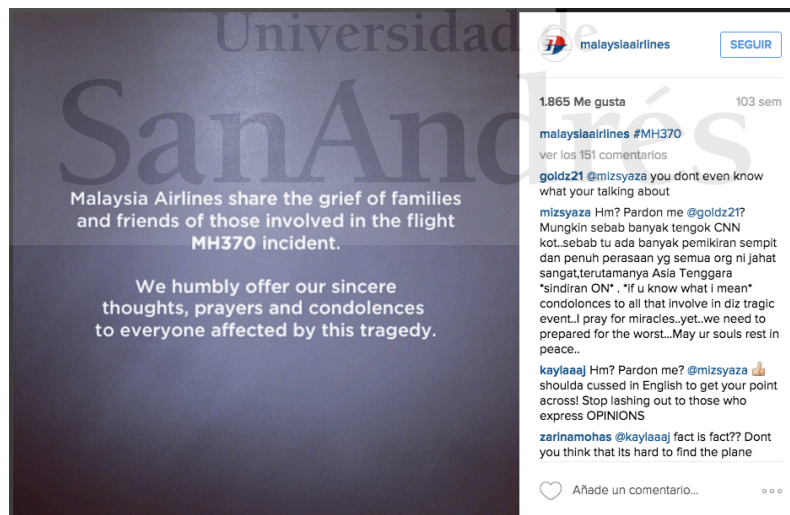


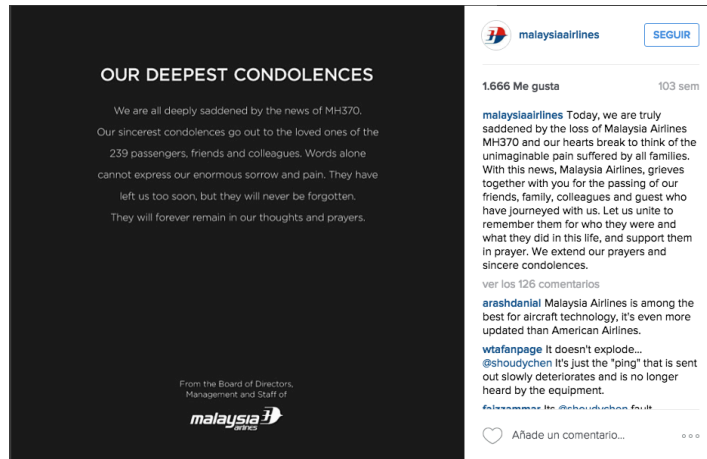
Respuesta a Post de *Facebook* por parte de Malaysia Airlines:



Anexo: Malaysia Airlines *Instagram*

Fuente: <https://www.instagram.com/malaysiaairlines/>



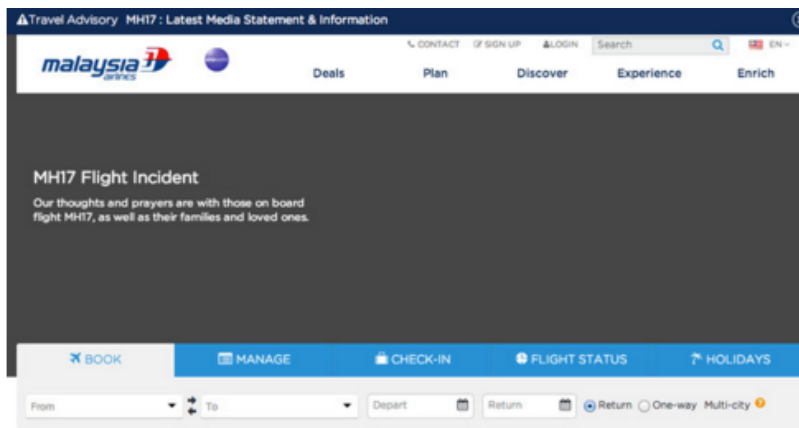


07 de Marzo 2015



Anexo IV: Página Web Malaysia Airlines

8 de marzo 2014 – Dark Site



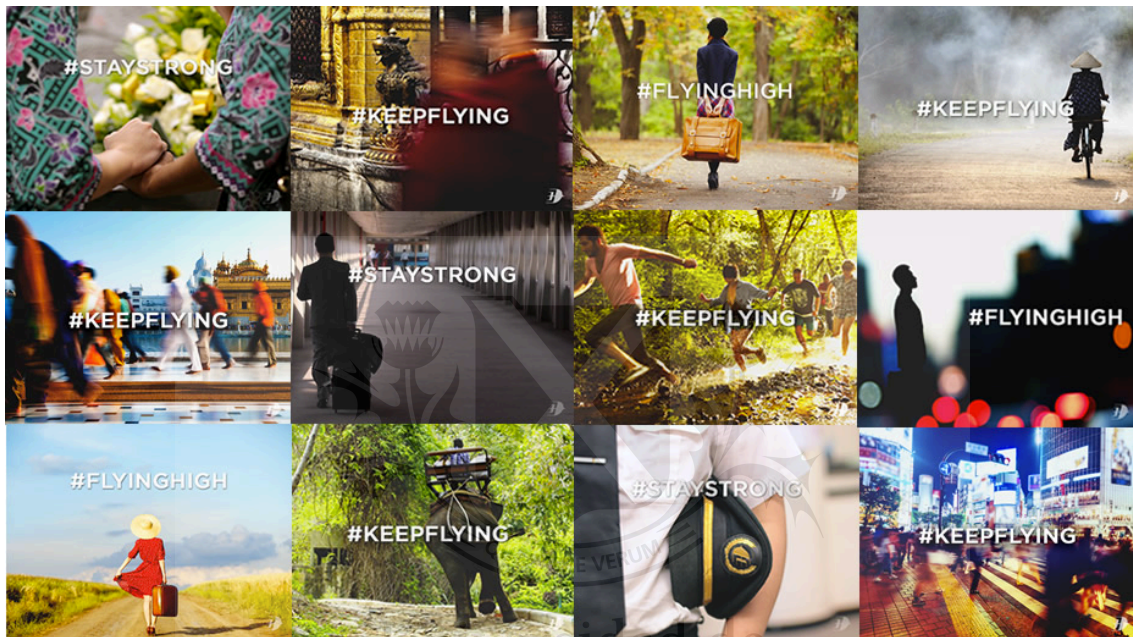
Anexo V: Campaña Corporativa RRSS Malaysia Airlines:

Fuente:

- <http://www.mandarinacreativos.com/blog/malaysia-airlines-comunicacion-crisis>

- [www.Facebook.com/malaysiaairlines](http://www.Facebook.com/malaysiaairlines)

- <https://www.instagram.com/malaysiaairlines/>



Universidad de  
San Andrés