



## El rol del relacionista público en una empresa aérea frente a una crisis de imagen generada en las redes sociales

*United Airlines: Instagram y Twitter*

Cuerpo B

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | *Micaela, Stigol*
- ▶ Cuerpo B
- ▶ Fecha de presentación | *13-9-2018*
- ▶ Carrera de Pertenencia | *Relaciones Públicas*
- ▶ Categoría | *Investigación*
- ▶ Línea Temática | *Medios y estrategias de comunicación*

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer especialmente a mi mamá, Graciela Kaspin, y a mi papá, Claudio Stigol, que siempre estuvo presente aun a la distancia. También a sus respectivas parejas, Nacho y Ana Maria, y a mis hermanas. Y además a mis amigas de la vida y a mis compañeras de carrera Gisela, Sofia y Adi.

Gracias a todos ellos por darme fuerza para terminar esta etapa educativa.

Por último, quiero agradecer a mi profesor Martín Stortoni y a Ximena Castellani por incentivar me a terminar el Proyecto de Graduación a pesar de lo difícil que me resultó este camino.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo 1. Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en tiempos de crisis</b> .....	11
1.1 La comunicación .....	11
1.2 Relaciones Públicas .....	17
1.3 Crisis comunicacionales.....	20
<b>Capítulo 2: La imagen corporativa y los públicos en las empresas</b> .....	26
2.1 Públicos .....	26
2.2 Identidad e Imagen corporativa .....	30
2.3 Reputación corporativa .....	34
2.4 La evolución de la opinión pública .....	37
<b>Capítulo 3. Redes Sociales como gestoras de conflictos comunicacionales</b> .....	44
3.1 Públicos apuntados. ....	44
3.1.2 Los millenials como centro de atención de los medios .....	46
3.2. Instagram y Twitter en la actualidad.....	49
3.3. Viralización en las redes sociales y consecuencias en la sociedad actual .....	54
<b>Capítulo 4. Casos de crisis de imagen en la empresa aérea United Airlines</b> .....	59
4.1 Caso Legging Gate .....	60
4.2 Caso: David Dao.....	62
4.3. Caso: Bulldog Francés.....	64
4.4. Comparación de la reacción de la aerolínea en los tres casos .....	66
<b>Capítulo 5. El rol del relacionista público en una empresa aérea frente a una crisis de imagen generada en redes sociales</b> .....	68
5.1 La imagen de las empresas y la importancia del relacionista público en una compañía aérea .....	68
5.2 Manejo de crisis .....	71
5.3 Instagram y Twitter como generadores de crisis de imagen.....	76
5.4 Las diferentes crisis que pueden tener las aerolíneas y su resolución.....	79
<b>Conclusión</b> .....	82
<b>Lista de referencias bibliográficas</b> .....	86
<b>Bibliografía</b> .....	89

## **Introducción**

El presente Proyecto de Graduación tiene como eje central explicar el rol del relacionista público frente a una crisis de imagen institucional generada en redes sociales. El enfoque es sobre United Airlines (UA), compañía aérea que se vio involucrada en diversos conflictos que dañaron su imagen a partir de la viralización de hechos puntuales en las redes sociales *Twitter e Instagram*.

El área de las Relaciones Públicas es primordial en las empresas e instituciones debido al papel que tienen como influencia social y en el futuro organizacional. Es un sector que tiene lazos íntimos con la estructura y formación de las compañías y trabaja para preservar su imagen frente al mercado en el cual interactúan. Así bien, las relaciones públicas para una empresa de servicios proveen las bases para la concientización y entendimiento de su importancia como organizaciones modernas y dan idea de la magnitud de la influencia que las mismas pueden ejercer en sus proveedores, clientes y público allegado.

Adicionalmente a lo anterior, con el auge y crecimiento de las redes sociales y las comunicaciones masivas vía Internet, la opinión pública sobre una institución o empresa se puede ver afectada de manera positiva o negativa con una velocidad propia de la dinámica de estas herramientas. Cada vez son más los hechos cotidianos en los que las redes influyen socialmente, ya que, lejos de aislar a los usuarios tras sus dispositivos, como se dice- se han convertido en una herramienta eficaz en la divulgación de eventos sociales. Por otro lado, cada vez más evolucionan hacia contenidos visuales e, incluso, audiovisuales.

A esta realidad no escapa United Airlines, empresa con una larga trayectoria a nivel mundial, que se ha posicionado en el mercado internacional como una de las principales líneas aéreas. Su lema es “hacer de cada vuelo una experiencia segura y agradable para sus pasajeros”.

A pesar de ello, la empresa se ha visto involucrada en diversos incidentes que generaron una crisis en su imagen, por lo que tanto su reputación como prestigio se vieron también afectados. Dicha crisis fue consecuencia de la acción masiva de los usuarios en *Twitter* e *Instagram* a través del fenómeno de viralización, una difusión exponencial de contenidos a través de las redes sociales.

A raíz de esta situación, la aerolínea fue víctima de burlas, parodias y comentarios negativos en Internet y se presume que las pérdidas económicas ascienden a los 1000 millones de dólares.

Los tres casos en los que estuvo involucrada la compañía se conocieron, en principio en *Twitter* e *Instagram*, redes sociales que los testigos eligieron para compartir lo que estaban viendo, pensando y sintiendo.

Los casos seleccionados para este Proyecto de Grado comparten la particularidad de que fueron acciones contra pasajeros y la investigación gira en torno de cómo a partir de ellos se generó una crisis de imagen y cómo esta fue abordada por parte de la empresa, especialmente desde el trabajo de su departamento de Relaciones Públicas.

El primer caso ocurrió el 27 de marzo de 2017 y se conoció como *Legging Gate*. En esa ocasión, el personal de abordaje no permitió que tres pasajeras subieran al avión debido a que vestían *leggings*. La sorpresa del resto del pasaje fue mayor debido a que una de las pasajeras involucradas era una niña de 10 años. La respuesta de la empresa fue que no las dejaron subir al avión porque viajaban con pasaje de empleados y eso según los códigos de la compañía no está permitido.

El segundo caso analizado en este PG tuvo lugar el 9 de abril de 2017 y se le dio el nombre de su protagonista, David Dao. En esta ocasión, personal de la empresa bajó a este pasajero a la fuerza por *overbooking*. La aerolínea buscaba cuatro lugares libres para que pudiera viajar un grupo del personal de tripulación que debían estar trabajando en destino al día siguiente. El personal de seguridad de la empresa, en este caso, actuó

de manera violenta, tomando al Sr. Dao por la fuerza para que bajara del avión. Finalmente, la empresa se disculpó y el pasajero pudo tomar su vuelo en forma regular.

El último caso analizado acaeció el lunes 12 de marzo de 2018, cuando obligaron a una pasajera a que colocara a su perro en el compartimiento superior del avión y, al llegar a destino, se dieron cuenta de que el perro había fallecido. En esta oportunidad, la empresa también se disculpó y ofreció una compensación a la damnificada.

Estos hechos y sus consecuencias serán analizados con mayor profundidad en el cuarto capítulo de este PG. De ellos surge la pregunta problema que guía el trabajo ¿Cuál es el rol del relacionista público en una empresa aérea frente a una crisis de imagen generada en redes sociales?

El objetivo principal del Proyecto es analizar de qué manera las redes sociales influyen en la generación de una crisis de imagen institucional en el caso de las compañías aéreas y cómo debe actuar el relacionista público en esas situaciones.

Para lograr alcanzar el objetivo general, se explicarán a lo largo de cada capítulo los objetivos específicos. Se realizará un recorrido por los diferentes modelos de comunicación y se verá cómo estos son aplicados en las empresas. Luego se explicará el rol y las funciones del relacionista público y, en tercer lugar, cómo se desarrolla una crisis institucional y los pasos a seguir para poder solucionarla o prevenir. Se expresará la diferencia entre imagen e identidad, se analizarán los diferentes públicos participantes y, por último, se indagará sobre las distintas generaciones que utilizan las redes sociales y las consecuencias de las viralización de algunos contenidos.

Este Proyecto de Graduación se inscribe dentro de la categoría de investigación y se vincula con la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación. Parte de un análisis de diferentes casos ocurridos en una compañía aérea y viralizados por medio de las redes sociales *Twitter e Instagram*.

Como parte del proceso de búsqueda para los antecedentes del PG, se realizó una

selección de diversos proyectos de graduación dentro del ámbito de la Universidad de Palermo, los cuales aportan un marco de referencia, dado la relación entre las temáticas tratadas y la de este trabajo.

Uno de los proyectos utilizados es el de Certoma, M. (2014), *Crisis en empresas de servicios, Modelo de Gestión para Litoral Gas S.A.* En este caso, la autora se plantea el rol del relacionista público ante una situación catastrófica, además de reflexionar sobre las causas y consecuencias de la problemática para la empresa Litoral Gas. La forma de explicar cómo debe actuar el relacionista público frente a una situación de catástrofe empresarial sirvió para la elaboración del presente PG.

Por otra parte, se tomó el trabajo de Carosella J. (2013) *Comunicación Interna 2.0. El nuevo modelo de comunicación corporativa: Caso Citi.* El mismo permite definir de forma completa qué es una crisis dentro de una empresa y sus causas y consecuencias, tanto en el ambiente externo como en el interno. También establece el papel que cumplen las Relaciones Públicas dentro del manejo de crisis y cuáles son las herramientas más importantes que la componen. El tema tratado en el Proyecto de Grado de Carosella es similar al que se explica en este, por la cual es un aporte importante desde el punto de vista de la resolución de la crisis.

Por su parte, el trabajo de Harrington Segovia, I. (2016) *Crisis en empresas de transporte. Propuesta de gestión de crisis desde las R.R.P.P.* trata sobre las compañías de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires (D.O.T.A., en este caso) que enfrentan crisis producidas por el tipo de servicio que prestan y el medio en el que se desempeñan. La problemática surge, en ellas, por iniciativa del público interno, por disconformidad con el accionar empresarial. El aporte de este PG fue la diferencia entre el accionar frente a una situación de crisis interna y otra externa, ya que en ambas situaciones se actúa de diferente manera.

Otro proyecto tomado para el presente es el de Laciana, C. (2013) *Modelos de crisis. Análisis de comparación de la comunicación en situaciones de crisis.* La autora realizó un

análisis de crisis en tres casos diferentes como son Mc Donald's, la compañía aérea Lapa y la de los 33 mineros atrapados en una mina en Chile. Fue útil para el desarrollo de este trabajo debido a la forma en que se analizaron los casos.

También se consultó el trabajo de Mass, M. (2016) *Crisis de Starbucks en las redes sociales. La comunicación en la era digital*. Esta empresa tuvo un mal manejo por parte de su *community manager* y el autor evaluó el impacto que generó en la imagen de la cafetería. Dado que Mass hace hincapié en temas como la imagen, públicos e identidad, es de interés para el presente PG.

También se tuvo en cuenta el Proyecto de Palacios, K. (2015) *RR.PP 2.0 y el turismo. Herramientas digitales el complemento a las estrategias del relacionista público*, que tiene por finalidad reflexionar sobre la demanda del uso de las herramientas digitales en el área comunicacional; específicamente, las relaciones públicas de las empresas. Esto, a su vez, demanda un perfil profesional que pueda adaptar su trabajo a los continuos cambios laborales trabajando a la par de las nuevas tecnologías como herramientas complementarias a su trabajo y tomando el turismo como el contexto referente de esta reflexión. El PG aporta contenido acerca de cómo las redes sociales son un complemento de las relaciones públicas y cómo funcionan.

Otro trabajo consultado fue el de Burtin, M. (2014) *Comunicación gubernamental. Cómo gestionar estratégicamente en tiempos de crisis. El Issues Management ante el riesgo comunicacional*. El título que lleva este PG surge a partir del interés personal de la autora por el ámbito social y económico del país. El proyecto tiene como finalidad realizar un plan de comunicación para Zara, una empresa de la industria textil afectada por la restricción a las importaciones. Se valoró la relación de este Proyecto de Grado con el presente, ya que demuestra el punto de vista y la posición que toma el relacionista público en los casos de riesgos comunicacionales.

Por otro lado, Gómez, M. (2011) en *Relaciones Públicas, identidad y experiencias: El Brand PR como fortalecedor de la identidad de marca*, muestra las posibles estrategias



que permiten mejorar la relación de la empresa con los clientes, logrando obtener un buen posicionamiento de la marca a través de una experiencia afectiva que genere un vínculo y una relación duradera en el tiempo. El trabajo de Gómez sirve como aporte al PG, ya que toda empresa debe considerar el *branding* para poder generar una buena relación con los clientes.

El trabajo de Lorenzo, N. (2013) *Crisis Management del nuevo milenio. El comunicar en la era 2.0* es relevante para el PG presente ya que expone las crisis en la comunicación digital, tema que se relaciona con el tema seleccionado porque el caso de crisis planteado surge en las redes sociales.

Por último, Zapata Fiedler, L (2014). *Redes que desenredan. Guía destinada a los RR.PP para mejorar la comunicación escrita en la web 2.0.* analiza un caso que se dio de forma visual en las redes sociales. El trabajo muestra la forma de actuar de un relacionista público ante una crisis de este tipo y cómo pidió disculpas. Es un trabajo que aportó a este PG ideas sobre cómo se debe actuar un relacionista público frente a diferentes situaciones planteadas en redes sociales.

La investigación que aquí se expone está dividida en cinco capítulos, cada uno de los cuales trata un tema a analizar en detalle para poder resolver la pregunta problema y cumplir con el objetivo planteado.

En el primer capítulo, se presenta una reseña que comienza con los conceptos básicos de la comunicación y cómo esta se desarrolla dentro de una empresa como comunicación corporativa, tanto interna como externa. Se avanza luego con la definición del concepto de las relaciones públicas, sus funciones y áreas en la que se debe manejar. Y, por último, se trata el tema de la crisis dentro de las empresas, las formas de actuar en situaciones de riesgo mediante un manual de crisis y además se explican las acciones o pasos que deben seguir las empresas en tales momentos.

En el segundo capítulo, se da lugar a la imagen corporativa, su definición y la importancia que tiene para una empresa. A su vez, se explica cómo está compuesta y se indaga

sobre la identidad corporativa y cómo influye en los diferentes públicos, tanto internos como externos. Por último, se relacionan los temas de imagen e identidad con el concepto de reputación corporativa y reputación *online* poniendo en evidencia la diferencia que hay entre ellos. Para finalizar el capítulo, se explica el surgimiento de la opinión pública como medio de debate y sus avances.

En el tercer capítulo se analizan las redes sociales *Twitter* e *Instagram* y cómo se convierten en gestoras de conflictos. Se explican y desarrollan además los diferentes públicos que participan en esas plataformas. Por último, se analiza cómo estas redes sociales influyen en la viralización de lo publicado y las consecuencias que esto puede generar.

En el anteúltimo capítulo se brinda una explicación detallada de lo sucedido en los tres casos mencionados anteriormente y en los que estuvo involucrada la compañía United Airlines. El análisis surge a partir de una observación no participativa de periódicos y comentarios en las redes sociales tenidas en cuenta. De esa forma, se puede corroborar la actuación del relacionista público frente al manejo de cada situación y cómo repercutió en la imagen de la empresa.

Por último, el quinto capítulo cierra con la respuesta a la pregunta problema, confirmando cuál es el rol del relacionista público de una empresa aérea frente a una crisis de imagen generada en redes sociales.

## **Capítulo 1. Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en tiempos de crisis**

A largo del presente capítulo se abordan los temas centrales de la materia de Relaciones Públicas, ya que la misma ayuda a introducir a los temas principales como es la imagen corporativa y la crisis comunicacional.

Para ello se realizó un análisis de los diferentes autores que ayudan a entender cómo está conformado el proceso de comunicación y, de esa manera, se puede observar cómo está compuesta la comunicación corporativa y de qué modo se comunica una empresa tanto con el público interno como externo. También se ve el concepto de Relaciones Públicas y el rol o funciones que puede tener el relacionista público en el campo de trabajo. Por último, se indaga sobre la gestión de crisis y cómo una empresa o institución debe estar preparada para poder enfrentar un acontecimiento no esperado.

### **1.1 La comunicación**

Hay que tener en cuenta que, en la comunicación, todos los factores influyen: el silencio, la forma de dirigirse al otro; decir, escuchar y entender que no todo lo que se dice es comprendido por el otro.

La comunicación es la acción de transferir, de un individuo o un organismo, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo u otro sistema situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común. (Costa, 1999, p. 62)

La comunicación tiene elementos básicos que la componen: el emisor, el receptor, el canal y el mensaje. Es un proceso en el cual el emisor desea transmitir, intercambiar o compartir algo con un receptor y, para eso, produce un mensaje para que sea comprensible para quien lo va a recibir. Inmediatamente se envía ese mensaje codificado mediante un canal que puede ser un correo electrónico, un aviso de prensa o por vía oral. El receptor recibe y decodifica ese mensaje y luego si responde en función de su comprensión, da lugar a un dialogo de retroalimentación.

Es importante destacar que, durante este proceso, se pueden producir ruidos o interferencias que afecten el diálogo y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.

Toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio físico o virtual determinado. Sin embargo, esa conexión puede tener diversas formas: puede ser en persona cara a cara, a distancia por ejemplo, con el envío y recepción de correos electrónicos o mensajes instantáneos o impersonales o mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles o hasta millones de personas.

A la hora de transmitir, intercambiar o compartir un mensaje, puede darse un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor en el que ambos intercambian ideas, información o significados.

A su vez, existen diferentes modelos de comunicación. En primer lugar, el clásico, desarrollado por Shannon y Weaver (1948) también conocido como *Modelo de la teoría de la información* o *Teoría matemática de la comunicación*. Según los autores, la comunicación es un proceso en el cual la fuente de información selecciona un mensaje de un conjunto de posibles. Luego, el transmisor codifica el mensaje elegido y lo transforma en una señal capaz de ser transmitida a través de un canal, en el cual pueden llegar a producirse ruidos que interfieran en el proceso. Una vez que llega al receptor, este lo decodifica y responde. Finalmente, el destinatario recibe del receptor el mensaje reconstruido.

Este modelo tiene como objetivo mejorar la eficacia en la transmisión de la información a través la velocidad de la creación y transmisión de los mensajes, la capacidad de los canales de comunicación y la codificación eficaz de los mensajes que evita la ambigüedad y los ruidos entre emisor y receptor.

Lasswell (1955), por su parte, describe al acto de comunicación como un hecho que nace de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto?

Según el paradigma de Lasswell, el quién es el comunicador, que observa los factores que comienzan y guían el acto de la comunicación; el qué es el análisis de contenido; el a quién es la audiencia, cuando la preocupación primordial se centra en las personas a las que llegan los medios; qué efecto, es el análisis del impacto sobre las audiencias.

A su vez, Jakobson (1988) desarrolló un modelo en el que suma los conceptos básicos de contexto, código y canal. Es un proceso simple que comienza a complejizarse, ya que se conforma por varios emisores que ayudarán a transmitir el mensaje deseado.

Este autor describió las funciones del lenguaje que refieren a cada componente: la expresiva, haciendo referencia al emisor; la apelativa, al receptor; la referencial, que apela al contexto; la fática, que se refiere al canal; la poética, relacionada al mensaje y, por último, la metalingüística, refiriéndose al código.

Estos tres diferentes modelos colaboraron al conocimiento y a las técnicas que hoy son utilizadas en el área de comunicación.

Luego de entender cómo es el mecanismo de la comunicación, se puede analizar cómo funciona la misma dentro de las empresas, donde se la menciona como comunicación corporativa u organizacional.

La comunicación corporativa es la disciplina que se encarga de dirigir todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir. Tiene como finalidad que sus integrantes puedan comunicarse de la mejor forma dentro y fuera de la empresa.

La comunicación corporativa es el modelo de la gestión de comunicación global o corporativa. Está situada en distintos ámbitos dentro de la organización institucional, definiendo la política y estrategia de comunicación en función a los objetivos de la organización en colaboración con la dirección general y recursos humanos como apoyo a las funciones de marketing, publicidad, acciones comerciales e imagen de las marcas.(Costa, 2000, p. 21-22)

Según el autor citado, la comunicación corporativa es un modelo en el cual su manejo estratégico se integra a los objetivos que tiene de cada departamento para cumplir con

sus funciones dentro de la compañía. El encargado de esta estrategia es el Dircom, director de comunicaciones, cuyo rol es precisamente el de desarrollador e integrador. Es decir que el Dircom es el responsable de vender la empresa; es quien transmite su imagen y reputación y, a su vez, liga a todos los departamentos en un discurso unificado. Por otro lado, una serie de premisas que Capriotti (1999) establece como esenciales a la hora de mantener y organizar a la comunicación corporativa se refieren a que, dentro de una organización, todo comunica; desde sus publicidades, los recursos humanos y sus servicios hasta las campañas de relaciones públicas. El autor también hace referencia a la comunicación corporativa como generadora de expectativas. Las actividades que realiza la organización para ser comunicadas a sus clientes pueden lograr un grado de satisfacción o insatisfacción en función de la conducta de la empresa misma e influirán en las expectativas generadas, las necesidades y los deseos reales que sus públicos tengan.

Según lo establecido por el autor, todas las organizaciones deben tener en cuenta los diferentes aspectos mencionados anteriormente para lograr una comunicación eficiente con sus públicos y lograr sus objetivos. Dentro de las empresas también hay otras formas de comunicación, como interna y la externa.

La comunicación interna está dirigida al personal de la empresa. Se centra en facilitar el flujo de la información entre los distintos empleados y directivos de la compañía. Tiene como objetivo crear un orden y generar así un buen clima de trabajo, que logre un ambiente participativo y tranquilo.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. La comunicación formal es la que puede darse, por ejemplo, al hablar de temas laborales. Suele ser planificada, sistemática y proyectada por la organización. Pero, a su vez, las áreas tienen un modelo de comunicación dado por el organigrama que está conformado por la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Martínez de Velasco y Nosnik (1988) definen que la comunicación organizacional es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación ascendente está compuesta por los mensajes que los empleados les envían a los gerentes. Se puede dar mediante los diferentes canales de comunicación, un buzón de sugerencias o en reuniones periódicas.

En la comunicación descendente, los gerentes son los encargados de comunicar a los empleados lo que tienen que hacer, cómo hacerlo y a dónde se quiere llegar. Además, sirve para mantener informados a los empleados de manera que puedan adaptarse a los cambios tanto internos como externos.

Por último, la comunicación horizontal consiste en el intercambio del mensaje lateral entre empleados con un mismo nivel jerárquico.

Estas tres formas comentadas dan orden a la comunicación en la empresa. Sin embargo, la comunicación vertical, en los últimos años está perdiendo valor dentro de las organizaciones, ya que estas se rigen más por la horizontal, debido a que con ella los empleados toman con más responsabilidad sus tareas y, además, se los hace más participes a la hora de tomar decisiones. Al sentirse involucrados, trabajan más en equipo debido a que no hay una división rígida que no les permita a los empleados de un área conectarse con los de otras.

La comunicación informal, por su parte, utiliza canales no oficiales y se genera de forma natural a la hora de hablar entre los miembros. Como, por ejemplo, conversaciones entre compañeros o encuentros en el pasillo de trabajo. La desventaja de esta modalidad es que puede generar malos entendidos o rumores.

Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins afirman: “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica”. (2009, p. 24)

Según lo mencionado por estos autores, un Plan de Comunicación es una herramienta de gestión fundamental para que todas las acciones del área estén vinculadas y, a su vez, tengan una lógica común y respondan a los intereses detectados en el público interno. El plan de comunicación está compuesto por cinco pasos: una etapa de pre-diagnostico donde se conoce a la empresa en profundidad, es el primer acercamiento que se tiene; la etapa diagnóstica devela las falencias o aciertos y surge a partir de mediciones; en tercer lugar, durante la planificación se realiza un plan estratégico de comunicación interna; la etapa de ejecución es la encargada de accionar ese plan estratégico; y, por último, la etapa de seguimiento, cuando se implementa el plan se puede ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad de la empresa.

A la hora de analizar a las empresas, no solo es importante la comunicación con el público interno sino también la que se refiere al externo.

La comunicación externa es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos: accionistas, proveedores, clientes, y está encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios. (Fernández, 2000)

Es un conjunto de actividades que generan mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos. Los encargados de realizar estas tareas son los departamentos de Relaciones Públicas y Prensa junto con la ayuda del área del Marketing e Investigaciones de Mercado, que asisten para que el mensaje esté estratégicamente dirigido al público objetivo y se interprete correctamente la identidad corporativa.

Para poder relacionarse con el público externo, existen diferentes canales de comunicación: el comunicado de prensa, que sirve para transmitir a los medios de comunicación la información sobre un acontecimiento, como puede ser un caso de crisis comunicacional; la publicidad, que puede ser en el formato tradicional de gráfica, vía pública, radio y televisión pero también en formatos digitales los blogs, donde las



empresas publican la información institucional y, además, generan contenido de interés general para el público de la empresa.

Otro mecanismo de comunicación externa son las redes sociales, que logran llegar a un público más amplio tanto general como específico. El boletín digital difundido por *e-mail marketing* es otra herramienta con la que se mantiene informado al público de la empresa y se utiliza para avisar sobre descuentos, promociones, resúmenes o avisos para visitar el blog y ver su contenido.

También existe la conferencia de prensa, evento en el que se convoca a la prensa para anunciar algún suceso en particular y a la que concurren expertos o periodistas involucrados en el tema. En este tipo de evento se pueden permitir preguntas de forma abierta o cerrada.

Y, por último, se puede publicar una solicitada, que es un anuncio pago en periódicos y que aparece con un recuadro destacado en el cual un particular o una firma comercial realiza su descargo, una desvinculación o una aclaración sobre un asunto de interés público en el que se ve afectado.

Toda empresa debe tener una comunicación efectiva y eficiente hacia el exterior con el objetivo de mejorar su imagen, compromiso o bien la confiabilidad de los clientes y potenciales clientes. Para eso, es importante poder determinar qué tipo de comunicación es la correcta para poder cumplir el objetivo comunicacional.

En conclusión, tanto la comunicación externa como la interna son cruciales para establecer, fortalecer y fidelizar los lazos con el público organizacional.

## **1.2 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas consisten en la gestión de comunicación entre una organización, tanto pública como privada y sus públicos. El objetivo de esta gestión es ayudar a tomar decisiones y a funcionar de manera efectiva logrando finalmente una comprensión mutua entre las partes.

Pero con esta definición no alcanza para comprender la totalidad de los factores y funciones que involucra. Es por eso que las relaciones públicas, a partir de numerosas definiciones, pueden sintetizar su función en la dirección y gestión de las comunicaciones entre una organización y sus públicos.

Grunig y Hunt (2000) mencionan que las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos, ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y se recurre a la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales.

A su vez, Black (1998) aporta una interpretación sobre la disciplina de relaciones públicas explica:

La filosofía básica del ejercicio de las Relaciones Públicas es muy sencilla. La hipótesis es que es mucho más fácil tener éxito en alcanzar unos objetivos concretos, con el apoyo y comprensión del público que contando solo con la oposición o indiferencia públicas. Las Relaciones Públicas pueden resumirse con ciertas palabras clave. Estas son: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y una información total. (p. 15)

Esta definición explica los pilares que tiene que tener un relacionista público a la hora de cumplir su rol. Hoy en día, los relacionistas públicos tienen una serie de funciones que desarrollan. Las principales que deben cumplir son la consultoría en estrategia y las campañas de comunicación. Se trata de construir la mejor estrategia global que se desarrollará para estar en contacto positivo con todos los públicos objetivo de la empresa. Otra tarea consiste en las relaciones con los medios de comunicación. Son las actividades comprendidas genéricamente en un gabinete de prensa, en el que se preparan ruedas de prensa y se gestionan entrevistas y publicaciones en los medios de

comunicación así como la realización del seguimiento de medios. Al mismo tiempo se encarga del diseño, gestión y organización de eventos, una de las actividades básicas de las relaciones públicas.

Además se ocupa de desarrollar la comunicación integral de marketing en el momento del lanzamiento de nuevos productos o servicios. Asimismo, puede influir y decidir sobre acciones de *sponsoring*, mecenazgo y publicidad corporativa.

Una de las tareas más significativas del relacionista público y que está relacionada directamente con este Proyecto de Grado es la actividad de comunicación de crisis, donde se crea un gabinete de crisis y se trata de gestionar la comunicación para solucionar un conflicto y limpiar la imagen y el prestigio de la marca.

Otro rol que tiene el relacionista público es la formación de portavoces, un servicio que consiste en enseñar a quienes hablan por la organización a tratar con los medios de comunicación y a comunicarse en público en general, mediante la preparación para entrevistas, discursos o presentaciones. Este tipo de formación se aprovecha en las situaciones de crisis.

Las campañas de Responsabilidad Social Corporativa, hoy en día, están cada vez más desarrolladas en las empresas ya que es una actividad que se utiliza para demostrar la transparencia financiera de la organización, el respeto al medio ambiente y apoyo a proyectos sociales.

Con el uso de las nuevas tecnologías, las relaciones públicas se han adaptado a la creciente comunicación *online*, aprovechando al máximo el canal para comunicarse con el público objetivo de la empresa a través de sitios web, salas de prensa *online* y blogs.

Por último, el *lobby* y las relaciones institucionales tratan de crear y mantener las relaciones de la organización con otras y de realizar el seguimiento de iniciativas legislativas y reglamentarias que pudieren afectar la actividad de la empresa y a sus públicos.

Para concluir, todas las actividades mencionadas anteriormente son aquellas en las que un relacionista público puede moverse debido a su capacitación para resolver los problemas que pudiere tener la empresa. Es la persona que sabe cómo comunicar y, de esta manera, resolver los objetivos que se le plantean. Tiene las herramientas para moverse en una situación de crisis y sabe cómo se tiene que manejar con el público.

Como se pudo observar anteriormente, las herramientas con las que cuentan los relacionistas públicos son fundamentales para el manejo de sus funciones.

La tecnología, por su parte, los ayuda a que la actividades se realicen de manera segmentada y personalizada y colaboran en la certeza de las estrategias desde el momento que se tiene mayor control sobre los resultados. "Internet es, para los profesionales de las relaciones públicas, el mejor canal que ha existido nunca para desarrollar una profesión basada en la dirección estratégica de la comunicación entre una organización y sus públicos". (Castillo, 2010, p. 117).

### **1.3 Crisis comunicacionales**

Las relaciones públicas se han ido insertando en el seno de las organizaciones, ya sean organismos públicos, organizaciones sociales, empresas, partidos políticos o sindicatos. Esa inclusión nace de la necesidad de estructurar la comunicación ante las crecientes demandas de la sociedad moderna. Estos nuevos requerimientos no solo se refieren a los procesos productivos, sino que también inciden sobre las estructuras organizativas para satisfacer dos tipos de peticiones: una interna y otra externa.

En la gestión de crisis, una de las áreas de comunicación, el encargado de resolverla es el Relacionista Público, antes y después de los hechos. Debido a la gran exposición de las organizaciones frente a la opinión pública durante un momento de crisis, es imprescindible contar con un equipo de trabajo sólido, preparado, en el que la experiencia y habilidad resulten fundamentales para afrontar y superar momentos difíciles, con la premisa de preservar el capital de imagen positiva de la organización.

Hay dos clases de organizaciones: las que ya han pasado por una crisis y a las que próximamente la tendrán. Es necesario tener en cuenta que una crisis no siempre envía avisos o alertas; por lo tanto, la gestión de una comunicación de crisis no debería comenzar con la crisis misma sino con la composición de posibles escenarios que -al pensarlos- brinden las herramientas y pautas a seguir. Si quien gestiona una crisis no comprende de qué manera funciona la organización en un contexto tal, le resultará imposible salir indemne. Y si quien está a cargo de la tarea no ha efectuado un análisis de la realidad corporativa, difícilmente pueda definir las variables, controlables e incontrolables, que puedan afectar el éxito futuro. Por eso es necesario prever, imaginar qué va a suceder en el futuro.

Para comenzar, es necesario comprender qué es una crisis. Fink (2002), experto en la materia, parte de una definición de crisis. Afirma que:

Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar la intensidad, lo que provoca el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiere con las actividades normales y dinamita la imagen de la organización, al tiempo que daña su base. (p.102)

Entonces, las crisis son situaciones inesperadas en las que la empresa no tiene un máximo control y que pueden afectar negativamente, produciendo repercusión pública y mediática; por lo tanto, una pérdida de equilibrio.

Ninguna crisis es igual a otra y, aunque las causas que la hayan originado sean similares, las consecuencias son diferentes. Una crisis mal manejada puede afectar de manera irreversible la imagen de una empresa u organización hasta lograr que desaparezca.

Se puede agregar a lo expuesto que existen otros aspectos comunes en todas las clases de crisis como son la incertidumbre, el desequilibrio, las repercusiones en el público interno, el temor a lo desconocido y el riesgo ante la opinión pública y los medios de comunicación. Todo esto sucede a la vez, incluso en minutos, o en momentos diferentes, dependiendo de la magnitud de la situación conflictiva.

Crisis significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento

súbito (...) comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Piñuel, 2002, p. 5)

Toda situación problemática afectará a los públicos objetivos y de interés; es decir, con los que la empresa posee relaciones más estrechas. Pero también al entorno, esos públicos que la rodean y que pueden verse afectados, por más que no tengan relación con la misma.

Luego de entender cómo está compuesta la crisis es imprescindible contar con un plan para poder gestionarla. En primer lugar, establecer el objetivo; es decir, si la empresa quiere evitar la crisis o solo moderar su impacto. Para eso es importante contar con un organigrama completo del equipo, prepararlo y capacitarlo. Es necesario tener, al menos, dos personas para cada función.

También es primordial contar con un vocero y tener estrategia para las entrevistas: desarrollar respuestas a posibles preguntas de la prensa e identificar todos los recursos tecnológicos de comunicación que puedan estar disponibles en una situación de emergencia. Dependiendo de la crisis, se puede desarrollar un plan de infraestructura para la prensa en las áreas más críticas.

A la vez, se deben realizar controles y auditorías con el objetivo de mantener una actualización.

Es importante también capacitar al público interno. Se debe estudiar cómo fueron las diferentes crisis que tuvo la empresa anteriormente y, para ello, es necesario preparar un archivo con la información necesaria de la organización. Dicho archivo debe estar compuesto por la historia de la organización, organigrama, las actividades y las principales acciones de la organización.

Se debe mantener el contacto con las diferentes direcciones y departamentos que participan de la organización y conocer perfectamente las tareas de cada integrante de esas áreas.

Las empresas deben contar con un comité de crisis, integrado por la alta dirección y las áreas de comunicación, además de las de legales, finanzas, logística y recursos humanos, todas las gerencias de las que dependa el funcionamiento organizacional.

Toda organización o bien el comité de crisis debe contar con un manual de crisis que funciona como una hoja de ruta. Es clave en las situaciones de riesgo, ya que contiene las indicaciones y recomendaciones sobre cómo actuar. Este manual debe estar al día, ya que las situaciones de crisis pueden suceder sin previo aviso y, por lo tanto, debe tener los contenidos actualizados sobre cómo actuar una manera correcta.

En este tipo de gestión no hay que dejar de lado al público externo, ya que puede ser uno de los sectores afectados en la crisis. Es importante contar con la relación con los periodistas y líderes de opinión. Coombs (2015) ha notado cómo un plan de crisis ahorra tiempo a la hora de asignar previamente algunas tareas, recopilar cierta información y servir como fuente de referencia. La asignación previa de tareas presupone la existencia de un equipo de crisis designado. Los miembros del equipo deben saber qué tareas y responsabilidades tienen durante ese momento.

Un rol muy importante en la gestión de crisis hoy en día y relacionado a la idea de este Proyecto de Grado es el administrador de redes sociales. Los medios sociales se utilizan para enviar mensajes de crisis; por lo tanto, los administradores de redes sociales deben ser parte del equipo. Las organizaciones son criticadas si sus mensajes en las redes sociales parecen ignorar una crisis porque esto refleja una inconsistencia que aparece en los diferentes canales de comunicación que la organización está utilizando.

A la hora de ejecutar la acción de crisis es necesario reunir toda la información posible, convocar al comité, comprobar el alcance de la crisis, determinar el formato de la comunicaciones a emitir como cartas, reuniones con representantes, conferencia de prensa y también brindar información de primera mano y -si es posible- proyectar una imagen activa frente a la opinión pública.

Luego de todo plan de gestión de crisis, llega la última etapa que es llamada post crisis. Cuando la crisis haya terminado, es fundamental evaluar el desempeño del plan de comunicación, documentar los hechos, lo aprendido y capitalizar la experiencia determinando las acciones específicas que puedan mejorar el sistema o el plan de crisis a futuro.

Bernays (2001) expone las tres claves para gestionar una crisis eficazmente por parte del relacionista público. En primer lugar, las organizaciones deben regular una normativa para resolver rápidamente las emergencias. Luego se deben utilizar métodos adecuados que un relacionista público sabe manejar; deber contar con el acceso a los recursos facilitados por la organización y ejecutivos adiestrados. En tercer lugar, disponer de un equipo altamente instruido para el desarrollo de acciones inmediatas; personal profesional para hablar en nombre de la organización.

Las acciones mencionadas deben realizarse con rapidez y contar con respuestas eficaces. Las empresas se pueden comparar con las personas, ya que tanto unas como otras -a la hora de enfrentar una situación límite- deben poner a prueba su capacidad y la habilidad para poder manejar diferentes situaciones. Hay personas y, por lo tanto, empresas que se hacen cargo, enfrentan las situaciones, reconocen errores, se disculpan y tienen en cuenta a los demás. Y hay otros que esquivan, mienten, echan culpas o se esconden. Por lo tanto, las empresas para accionar de forma correcta siempre tienen que responder con la verdad.

El análisis de la organización y su relación con el entorno es fundamental a la hora de diseñar estrategias de manejo de crisis. A esto, se considera importante siempre agregarle creatividad e innovación. Gestionar un cambio de estrategia cuando las cosas no salen es el sello personal del relacionista público.

La crisis pueden generarse en diversas oportunidades y provocan una exposición pública a la cual se ve sometida una organización. A la hora de estar pasando por una crisis, es el centro de la opinión pública. Por lo tanto, gestionar eficazmente una crisis emitiendo



mensajes correctos, es la manera de impedir que la imagen de la empresa disminuya o, en todo caso, lo haga lo menos posible.

En el cuarto y quinto capítulos de este PG, se podrá observar cómo el concepto de crisis comunicacional se ve reflejado en las empresas áreas y cómo se fueron solucionando los hechos en United Airlines para mejorar la imagen de la empresa y del relacionista público.

## **Capítulo 2. La imagen corporativa y los públicos en las empresas**

Una empresa siempre necesita de sus públicos para seguir creciendo. Cualquier cosa que se diga o se haga, ellos siempre van a estar a la espera para criticar o felicitar a la empresa. Por eso es muy importante prestarles atención y contarles todo, siempre con honestidad. Para eso es importante poder transmitirles la identidad corporativa de manera que puedan tener una buena imagen de la empresa.

En el caso de las aerolíneas específicamente, tienen que dar respuesta inmediata, ya que constantemente son tema de hablar y deben mostrar una imagen confiable en su servicio para la gente no tenga temor a viajar con ellos. Es muy común que una empresa en situación de crisis necesite hacer un cambio, ya que puede no estar comunicando de manera correcta o perder el foco del objetivo.

En el presente capítulo se realizará un análisis profundo de los conceptos de identidad e imagen corporativa, su evolución y cómo está compuesta cada una. Ambas van de la mano, ya que son conceptos similares aunque hay detalles que las separan. Las dos comunican el mensaje que las empresas u organizaciones desean transmitir al exterior. También se hará un análisis de la opinión pública y se verá cómo fue su evolución según los autores más influyentes en el tema de los medios de comunicación. Opinión pública es un término que existió siempre y cada vez está más presente en la sociedad contemporánea.

### **2.1 Públicos**

Los públicos son un pilar básico en el área de las Relaciones Públicas. Es por ello que es importante para la organización conocer y definir de forma correcta cuáles son aquellos con los que se va a comunicar, ya que en ellos se va a formar la imagen de la empresa.

Para Caprotti (1999), el concepto de los públicos fue cambiado con el paso del tiempo. Ya no se habla de público en singular sino que se hace referencia a públicos y, de esta manera, se pasó de la idea de receptores, que son todas las personas que tienen

capacidad de recibir información, a destinatarios, que son todas personas a las que va dirigido el mensaje y tienen una característica específica.

También se pasó de hablar a todos a dirigirse a algunos, ya que cada persona que pertenece en los diferentes grupos tiene características diferentes e intereses variados. De esta manera, se puede la información de diferente manera y esto implica modificaciones en empresa a la hora de comunicar para lograr llegar al público deseado. Por eso, toda organización debe tener definido a quién le quiere hablar.

El concepto de público puede ser estudiado mediante la sociología, la psicología social, las ciencias políticas; pero cada una tiene un enfoque en particular. Desde la perspectiva de la sociología, se habla de grupo primario y secundario.

Se puede decir que el público de una organización es pensado como un grupo secundario, ya que es construido en función de relaciones e intereses comunes entre sus miembros y no es necesaria la relación afectiva.

El público es un conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (Sánchez Guzmán, 1989, p. 141)

Según este concepto de público, se puede decir que es un grupo humano que está unido por un interés en común en relación con la empresa. En el caso de las compañías aéreas, el fin que tienen las personas es poder viajar cómodos y seguros, sin problemas como que el avión no despegue o que ocurran casos inapropiados que puedan retrasar un vuelo.

Grunig y Hunt (1984) definen al público como un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo. Señalan que todo depende de lo que la organización hace y de cómo las personas y las entidades del entorno reaccionan ante la conducta de la organización. Hoy en día, con las redes sociales, la comunicación es permanente y el público siempre está a la espera de alguna novedad para poder

comentar. Es por eso que se genera una relación y una conducta recíproca entre los individuos y la organización. Es decir que las personas influyen sobre la organización y también pueden ser influidas.

Para ampliar la definición de público, se pueden realizar también los conceptos de *rol* y *status*. *Status* se define como “el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el *rol* es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición”. (Gross et al, 1996, p. 75)

Según lo mencionado, se puede decir que los públicos tanto internos como externos cumplen diferentes funciones según el *status* que ocupan y el rol que desempeñen los individuos de las organizaciones. El *status* y el rol de una persona se definen en relación con la posición y las actividades de las demás personas. Por ejemplo, en el caso de los públicos de una empresa, no habría clientes sin proveedores, consumidores sin vendedores ni empleados sin empleadores.

Tomando en cuenta la definición de público y los conceptos de *status* y *rol* citados, se redefine el concepto de público como “El rol que desempeña un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con la organización”. (Capriotti, 1999, p. 38)

Por lo tanto, cuando las empresas diferencian a sus públicos como empleados, accionistas, proveedores o clientes no están hablando de diferentes grupos sino que están identificando los diferentes *status* y *roles* que realizan, pero a cada uno se le va hablar de manera diferente.

La empresa no se comunica de la misma manera con sus empleados que con sus clientes o con sus clientes en situación de crisis. En este caso, por ejemplo, la empresa dispondrá de un vocero que pueda manejar la situación y los clientes sientan que tienen la información que necesitan.

Para toda la organización es importante clasificar a sus públicos. Anteriormente se hablaba de público interno y externo; pero, con el paso del tiempo, se observó que la

clasificación es más compleja ya que ambos públicos están vinculados. Es decir que los empleados son públicos internos pero, a la vez, son consumidores de los servicios o productos de la empresa.

En el caso de los empleados de las aerolíneas, ellos tienen ofertas especiales para viajar y, por lo tanto, se vuelven consumidores de la marca.

En otras palabras, se puede decir que la organización va a tener tantos públicos como motivaciones tengan esos grupos para vincularse con ella.

Cada organización genera sus propios públicos dependiendo de su labor y situación geográfica. De esta afirmación subyace la idea de que no todos los públicos tendrán la misma importancia, dependerá de la organización asimismo de la situación por la que atraviesa la misma, dependiendo de las situaciones que viva la institución, como puede ser la situación de crisis, estos generan públicos prioritarios o secundarios. Dichos públicos tomarán distintos grados de importancia para la organización en función de sus expectativas. (Capriotti, 1999, p.47-48)

Esta definición confirma que el público se va a ir formando según el estilo de la empresa.

Es por eso que no todos los públicos tendrán la misma importancia sino que depende de lo que se quiera transmitir y también de la situación en que se encuentre la misma. Hay otro público que son los grupos de interés, los *stakeholders*. Es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. (Villafañe y Asociados, 2013)

Los *stakeholders* son los públicos que pueden llegar a ser afectados por la actividad de una organización o afectar a esta y comúnmente se los denomina grupos de interés.

En otras palabras, se puede decir que el concepto de los *stakeholders* es disímil al de públicos. Ya que son aquellos que habitualmente actúan sobre la empresa y que pueden afectar sus acciones.

En cambio, los públicos son los que puntualmente y en determinados temas o circunstancias se convierten en prioritarios para las entidades.

Dentro de toda organización hay un mapa de públicos, una representación gráfica de la organización y sus públicos. Es fundamental para poder analizar la relación que tienen. Este concepto de públicos está muy relacionado con los conceptos de imagen e identidad, ya que estos se crean en la mente de ellos.

## **2.2 Identidad e Imagen corporativa**

Etimológicamente, identidad viene de *ídem*, que significa idéntico. La empresa debe ser exactamente idéntica a sí misma. Y, de esa manera, las empresas tienen que mostrarse. La identidad se puede comparar con el documento de identidad de una persona, que presenta los rasgos y características propias del individuo. Lo mismo ocurre con la identidad de una empresa, que integra características visuales, valores, atributos y discursos propios de ella.

La identidad corporativa se puede definir de diferentes maneras y cada autor le da su mirada propia. En este caso, Sanz de la Tajada (1996) define a la identidad como la auto representación de la institución; es decir, el discurso que asume la institución para representarse frente al público.

A su vez, Capriotti (1999) la define como el conjunto de características, valores y creencias con lo que la empresa se diferencia de otras.

Si bien el concepto de identidad es amplio, existen diferentes perspectivas. Puede interpretarse de dos maneras: según los elementos de identidad visual compuestos por los diferentes aspectos de diseño gráfico o a través de los elementos conceptuales como la cultura y la filosofía de la organización.

La identidad es la personalidad de la empresa o institución, ya que indica rasgos particulares que la hacen única y diferente a las demás. Uno de los elementos que componen la identidad es el nombre de la empresa.

Los elementos de la identidad visual, según Chávez (1944), establecen una diferenciación entre signos identificadores primarios y secundarios. Los primarios son los

isotipos, los que hacen referencia a la presentación icónica de la marca; los logotipos, que son la representación simbólica; y el isologotipo, la integración de ambos. El isologotipo combina lo verbal con lo no verbal, agrega la expresión visual del nombre a una imagen que puede actuar independientemente de él. Los signos básicos de la identidad visual forman una totalidad; sin embargo, un isologotipo está bien armado cuando se logra separar en iso y logo y cada parte sigue representando a la empresa.

A su vez, los identificadores secundarios son aquellos que no poseen entidad suficiente para poder independizarse de los primarios como, por ejemplo, los aspectos morfológicos comunicacionales. Los colores y texturas, por ejemplo, están incluidos en las gráficas de las empresas, pero solo no la identifican. La gama cromática son los colores que identifican a una empresa. Según Joan Costa (1993), los efectos del color ejercen tanto una función simbólica como señalética. Es importante que los identificadores primarios estén relacionados con los secundarios para poder comunicar de forma efectiva la identidad visual de las empresas.

Según lo nombrando anteriormente, se puede decir que las aerolíneas son empresas que buscan hacer un *rebranding*; se trata de convertir al nombre en un intangible de valor, en el cual están contenidas la reputación y la identidad.

Los elementos que componen de identidad conceptual se analizan desde dos perspectivas: la filosofía y la cultura corporativas. La filosofía es el pensamiento global de la organización establecida para alcanzar metas y objetivos; es decir, las creencias, valores y pautas de conducta que tiene la empresa, lo que la empresa quiere ser, y es definida por el fundador de la organización. Está compuesta por la misión, la visión y los valores de la entidad.

La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quién soy y qué hago, cómo lo hago, y a dónde quiero llegar. En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa (Capriotti, 1999, p.142)

La misión corporativa establece qué es y qué hace la empresa, cuáles son los beneficios

que desarrolla y el modo en que lo hace. Los valores representan el cómo hace la empresa, es decir los valores y principios. La visión corporativa ayuda a conocer dónde se quiere llegar y está enlazada con la estrategia organizacional. La cultura corporativa es el conjunto de valores, normas que comparte el público interno; son pautas que se ven reflejadas en los comportamientos de los empleados. Se establece a partir de factores como la personalidad de los directores y empleados, la historia, mitos y creencias de la empresa y el entorno social donde se desarrolla.

Se puede decir que el concepto de identidad representa la forma de trabajo, la historia, la ética y las normas de una empresa; resumen sus características potenciales o reales así como también los atributos esperados por los públicos. Cada aerolínea, en el caso que se trata en este PG, va a adquirir una identidad distinta, ya que la historia y costumbre de los países son diferentes.

Además del concepto de identidad, se mencionó anteriormente el de imagen corporativa, que es diferente, aunque ambas ideas se presentan juntas.

En la actualidad, la palabra imagen es una definición con varias acepciones y esta cualidad genera confusión.

Lo mismo sucede cuando se habla de imagen corporativa, ya que se puede abordar de diferentes miradas. A su vez, hay opiniones de diferentes autores. Y este término se utiliza en las diferentes áreas de la comunicación como marketing, publicidad y relaciones públicas.

Capriotti (1999) la define como “la estructura mental de una organización que se forman sus públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. (p.129)

La definición de imagen entonces, según este autor, se divide en dos partes. La primera hace referencia a la estructura mental y, en segundo lugar, a que se forman en los públicos.

La estructura mental de la organización es el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de



conocimientos realizados por parte de los individuos acerca de la organización. De esta manera la imagen se establece como una estructura cognitiva de los públicos, que originará luego una valoraciones y unos proceso conductuales que se forman los públicos los sujetos donde se forma la imagen. Estos se constituyen en públicos de la empresa a partir de ocupar status y desarrollar unos roles determinados en relación con la organización y tendrá unas motivaciones propias que los diferencian de los demás y por esa motivaciones perciben la información y la interpretan de manera particular cada uno de ellos (Capriotti, 1999, p. 30)

Se puede decir, entonces, que la imagen es percibida por el público. Uno de los problemas que se presentan en una empresa es que las personas no tienen la capacidad de retención para recordar los productos o servicios que ofrecen las organizaciones. Por eso mismo, es necesario crear un valor diferencial para que la empresa se distinga de las otras, por ejemplo, a través de un buen trato o aportando soluciones y beneficios útiles y, de esa manera, logre ocupar un espacio en la mente de los públicos.

Para Capriotti (1999) la imagen corporativa es un concepto basado en la idea de recepción y tiene que ser diferenciado de otros conceptos básicos. La comunicación corporativa es todo lo que la organización le habla a sus públicos mediante el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación. La realidad corporativa está compuesta por todo lo material de la empresa como son las oficinas, los empleados sus oficinas; es decir, todo lo tangible vinculado a la a compañía. Por último, el autor habla de la identidad de la empresa, la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser.

Es importante saber que una empresa está comunicando todo el tiempo. Ya sea, en el caso de una aerolínea, con un paro de personal o mediante la cancelación de un vuelo. Para eso es importante desarrollar la imagen corporativa, decidir los valores que identifican a la empresa.

Además, la imagen deber ser coherente, tiene que estar definida desde el principio y siempre se debe mostrar de la misma forma para que el público la pueda identificar fácilmente y, de esa manera, poder diferenciar una compañía de otra.

Puede suceder que la empresa esté en una etapa de crisis o bien pierda el foco de su comunicación. Para eso, es importante poder hacer una revisión de la misma.

El objetivo de trabajar la imagen es lograr mejorar la percepción que el público tiene la empresa. Es un trabajo que lleva tiempo, pero que permite el acercamiento con el público objetivo o a potenciales clientes.

Scarpinelli (2013) hace mención al *rebranding* que tuvo que realizar la empresa Aerolíneas Argentinas en la cual se debía resignificar la imagen de la marca, ya que tenían que cambiar la que se transmitía a sus públicos, cambiando el uso político que se le daba a mostrarse como una aerolínea de bandera. Para eso se ejecutó un cambio en el *slogan*, los colores y el logo en los aviones. El objetivo era transmitir una imagen más ligada a lo nacional que a lo político. Es decir que las aerolíneas, como cualquier empresa, deben hacer un *rebranding* para cambiar su imagen.

Sin embargo, si una empresa decide hacer un cambio en la forma de mostrarse, sea porque aparecen nuevos medios de comunicación como los digitales, porque quiere o necesita realizar un cambio de imagen o bien porque su público cada vez es más exigente, debe realizar un *restyling*. Este cambio se debe realizar en el momento necesario o en uno que sea justificado. Un motivo para que las empresas aéreas lo hagan puede ser el de modernizarse. Entonces, pueden rediseñar las aeronaves, por ejemplo, cambiando su primera clase o bien instalar asientos nuevos con pantallas o pintar toda su flota con nuevos colores y logo. Y dado que estos son detalles que suman a la imagen de la empresa, es importante que sean bien comunicados.

### **2.3 Reputación corporativa**

Hasta hace un tiempo, las empresas se encargaban de analizar su imagen, su comunicación y su identidad, abocadas hacia su proyección externa. Pero luego comenzaron a surgir nuevos conceptos como la reputación corporativa, responsabilidad social empresaria y ética corporativa.

Costa (2017) define a la reputación corporativa:

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona *stakeholders*, tanto internos

como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos (p. 20)

Según este autor, la reputación corporativa está formada por la relación que tiene una empresa con sus públicos. Es una relación que, a diferencia los posicionamientos o la imagen, consiste en un beneficio agregado para la empresa. Es decir que es la representación mental que una persona tiene acerca de la empresa. Las organizaciones utilizan la reputación como una herramienta para influir en los consumidores y hacerlos sentir parte de ellas.

La reputación corporativa genera una percepción de oportunidad o de riesgo que puede tener la empresa con sus *stakeholders*. Según la situación, sus públicos actúan de diferentes maneras.

Por ejemplo, en las compañías aéreas, tanto el público interno como el externo pueden sentirse comprometidos y ser fieles a la empresa. Pero ante una falla en el servicio, su opinión y conducta puede volverse en contra de la aerolínea y hacer descender su reputación pública.

Por lo tanto, es importante que mediante la reputación corporativa la empresa cree valor para sus grupos de interés, ya que dicha reputación se crea a través de la suma del comportamiento corporativo más la responsabilidad corporativa. Una reputación fuerte se empieza a generar desde adentro hacia afuera porque refleja la cultura que está basada en la identidad y el propósito de la empresa. Toda organización debe mostrarse transparente y, de esa forma generar, confianza en su grupo de interés.

En los últimos años, con la llegada de Internet, se ha generado el nuevo concepto de reputación *online*, que está compuesto por elementos que representan a la marca.

La reputación online es la imagen de una empresa, persona o institución en Internet. Más allá de la imagen que proyecta la propia marca, la reputación online está también compuesta por las noticias, comentarios y opiniones expresadas por terceros en redes sociales, foros, blogs y medios online. Ser visibles a través de contenidos bien posicionados, actuar con transparencia, tener una comunidad sólida y escuchar qué dicen los usuarios son algunas de las claves para mantener una buena reputación online. (Overalia, 2017)

Según esta definición, la reputación *online* es donde los públicos de las empresas o marcas comienzan a relacionarse y a opinar, utilizando para ello diversas plataformas. Anteriormente, a relación con el cliente se realizaba cara a cara, por teléfono o por encuestas en la casa de las personas.

Las redes sociales son un medio el cual se está generando contenido en forma permanente, tanto desde la empresa como desde los públicos, lo cual representa un contacto permanente.

Frente a la oferta de un servicio o producto, las personas generan sus comentarios en las redes, que pueden ser positivos o negativos según la experiencia de cada uno. Este último tipo de comentarios puede causar una mala imagen para la empresa, dado que quienes van a adquirir el servicio o producto, primero leen los comentarios de quienes ya tuvieron la experiencia.

Por ejemplo, antes de salir a comer o a pasear, hay quienes se guían por páginas como *Trip Advisor*, en la cual se recomiendan lugares para ir. Este sitio contiene una descripción de cada lugar y luego se pueden encontrar todo los comentarios de personas que ya estuvieron allí.

Es por eso que las redes sociales son consideradas hoy como un nuevo canal en donde las organizaciones comienzan a construir o mantener su reputación *online*, a partir del uso de las herramientas que permiten medir los comentarios, la exposición y la interacción que se genera con los *stakeholders*.

A las empresas les sirve tener una visión constante de opiniones, ya sean positivas o no, sobre sus productos o servicios.

Esa mirada les permite saber cómo tienen que seguir avanzado o qué tienen que cambiar o mejorar para mantener una buena imagen y poder posicionarse en la mente del consumidor.

## **2.4 La evolución de la opinión pública**

El concepto de opinión pública (OP) nació por primera vez en 1750 en la obra de Jacques Rousseau donde solamente el dialogo lo tenían los nobles. Luego en el siglo XVIII el concepto de la opinión pública paso a ser la opinión de la multitud como una manifestación de la clase baja y media para hacerse oír. Así, surgieron las asociaciones de lectura y debate como una nueva forma colectiva de expresión. Además, desde la opinión se impulsó la alfabetización, el crecimiento de las instituciones democráticas estatales y el nacimiento de leyes. Finalmente, ocurrió un desprendimiento del término opinión como un hecho individual, que luego fue tomado por el público de masas.

La opinión pública es un fenómeno que involucra al sector de la población que expresa sus ideas sobre diferentes temas de la actualidad y es una herramienta que ayuda a captar la atención de otros públicos.

La formación del término opinión pública hace referencia a lo que un grupo de personas con un interés común piensa colectivamente con relación a un hecho o persona que puede ser controvertido. Se precisa de la mayoría sobre la minoría para considerarse opinión pública, ya que es una tendencia proyectada desde una parte mayoritaria de la sociedad sobre un tema con incidencia social.

No existe una sola definición de opinión pública. Al igual que todos los conceptos vistos anteriormente, se estudia desde diferentes disciplinas como la psicología, la sociología, la economía o la política y desde su significado etimológico. Es un concepto en el que intervienen varios factores como las personas, los públicos, los medios de comunicación y la tecnología, entre otros.

Méndez (1999), por ejemplo, dice que la opinión pública se da en todo contexto colectivo y, simplemente, traduce una sumatoria de opiniones personales e individuales que son eventuales. Por lo que este concepto no se refiere a lo que dicen los medios de comunicación, como numerosas veces se puede pensar, sino que se da en comunidad, surge de las mismas personas y desde su propia individualidad personal, a causa de

aspectos que afectan individualmente a cada ciudadano. Se va integrando y estableciendo en cada persona, dependiendo de su cultura, sus vivencias, experiencias y contexto. De esta manera, varía según cada quien, respecto del sector social al que cada cual pertenezca y la realidad que cada uno transite y todo lo que conlleva esta comunión de sentidos y percepciones.

En conclusión, esta definición establece que la opinión pública es la sumatoria de las opiniones individuales que son coincidentes y puestas en común, afectan al individuo y dependen del contexto en el que este último se maneje y de sus condiciones personales. Las opiniones de las personas dependen de sus características individuales y supone una reflexión provocada por la percepción y que resulta compatible, en cierta manera, con la de otra persona.

La opinión pública es, entonces, el conjunto de aquellas opiniones que pueden expresarse en la esfera de lo público sin miedo a aislarse y sin coacción. Los medios cumplen una importante función, ya que crean el espacio público e influyen en la mente de las personas, estableciendo el clima de opinión.

Habermas (1962), por su parte, hace referencia a la esfera pública y privada con una perspectiva histórica. En la Grecia clásica, la vida se llevaba a cabo en la plaza de los mercados y en las asambleas donde los ciudadanos discutían cuestiones de interés general. En la edad media, no existía una esfera pública diferenciada sino que la opinión se refería a reyes y señores. Las figuras públicas se exhibían como representantes o personificaciones de un poder superior. Con el surgimiento de la esfera pública burguesa, se facilitaron dos hechos; comenzó a aparecer la prensa y surgió además el desarrollo de nuevos centros de sociabilidad como los salones y casas de café. Es decir que, en un principio, los únicos que tenía derecho a opinar eran los miembros de las clases más altas, mientras que en la actualidad todas las personas son generadoras de opiniones, influenciadas por la información que se difunde, ya sea por la televisión, radio, periódicos o Internet.

Habermas (1986) define a la opinión pública como una ficción institucionalizada. Según él, existen dos formas de hacer opinión pública; una instancia crítica en la cual los ciudadanos particulares tienen una comunicación racional con los representantes de distintos grupos y, con debate, conforman la OP; en cambio, en la instancia receptiva, los ciudadanos están aislados sin posibilidades de debatir y los medios manipulan los mensajes en el espacio público.

Se puede decir entonces que hay opinión pública cuando se construye un espacio crítico con conexión comunicativa entre personas y se pasa de la comunicación pública a la comunicación masiva, la que permite un debate racional y participativo.

La industria de los *mass media* crea en los consumidores una ilusión de comunicación pública abierta a todos cuando en realidad solo logra generar una opinión pública restrictiva. Es decir que los medios de comunicación generan nuestra opinión pública.

A su vez, la politóloga alemana Neuman (1995) contribuyó al tema a partir de su modelo del espiral del silencio, una teoría sobre cómo la percepción de la opinión pública puede influir en el comportamiento del individuo. Describe la presión que sienta la gente para expresar su opinión y a su vez también están poco predispuestos para expresar las opiniones en público cuando son minoría.

Es decir que la gente tiene miedo al aislamiento y por eso cada uno adopta un comportamiento según el lugar donde se encuentre, para no quedar aislado socialmente, reservándose a veces la posibilidad de expresar sus propios pensamientos en público.

Esto quiere decir que la opinión pública es la opinión dominante que impone una postura y una conducta de sumisión que, a la vez, amenaza con el aislamiento al individuo que piensa diferente. Es por eso que el papel activo de un iniciador de un proceso de formación de la opinión queda reservado para cualquiera que pueda resistir a las amenazas del aislamiento. Puede ser una persona capacitada para hablar de determinados temas como especialista, que pueda sostener su palabra y romper con el espiral del silencio.

Esta teoría puede ser utilizada para contener el descontento social sobre asuntos controvertidos donde la minoría se calla por miedo a la represión. A pesar de que pueda ayudar a mantener el orden civil, su empleo es un método de manipulación y coerción.

Los medios son formadores de opinión; influyen en la determinación de la opinión pública y hay personas que solo se manejan con la información recogida de los medios, sea esta verídica o no.

Los medios de comunicación son empresas con intereses propios y lo que digan los periodistas puede llegar a afectar positivamente o negativamente en la opinión de una persona, una organización o una empresa. Una persona que se sienta apoyada por los medios masivos de comunicación con respecto a un determinado tema, siente la libertad de expresarse públicamente; porque, en cierta forma, se siente amparada por una potencia y le hace perder el miedo al aislamiento que le hace calcular de forma continua el clima de opinión.

El punto de vista de Luhmann (1964) hace hincapié sobre el poder. Él entiende que es un medio de comunicación simbólicamente generalizando, que transmite una complejidad reducida. Es el medio de comunicación propio del sistema político. Lo ideal sería que a una persona la traten de convencer, pero a veces la opinión se impone mediante el poder.

Es preciso poder diferenciar el poder de la obligación, la coerción y la violencia. Según el autor, ejercer la violencia demuestra incapacidad y falta de poder, ya que el poder limita el pensamiento del otro.

El poder como comunicación debe ser entendido a través de un código específico, es decir que no se debe desmovilizar a la otra persona para que acepte las premisas. Ante una intimidación, el otro no tiene reacción. En ese caso, no es poder sino violencia contra la otra persona.



El poder no es autosuficiente ni para existir ni para subsistir. La variación de este depende de las diferentes clases sociales o bien, en un mismo organigrama, dentro de una empresa o institución.

El autor menciona la teoría de la violencia. Esta no es poder porque no puede ser ignorada por las personas afectadas. La violencia ofrece al superior un alto grado de seguridad y puede ser utilizada universalmente. Se establece como el comienzo del sistema que condice las reglas. El poder con violencia genera reducciones de complejidad respecto al entorno. Por eso se lo conoce también como complejidad reducida.

Por otro lado, hace referencia a la teoría general de los sistemas. La opinión pública es la estructura temática de la comunicación pública. Todos formamos parte de un sistema cuando se habla del mismo tema o de un mismo tema central. Hoy en día, a través de redes sociales como *Twitter*, hay temas que son *trending topic*, cuestiones de las que muchas personas hablan. Por ejemplo, si pasa algo con un avión, la gente habla de eso. Los medios de comunicación también son responsables de la fijación de los temas mediante la agenda *setting*, una programación diaria de temas y que define el jefe de edición.

La opinión pública se genera cuando hay un tema que rompe los estratos sociales y cuando hay diferentes opiniones o bien cuando una opinión supera a la otra.

Luego de analizar las diferentes miradas sobre el concepto en general de la opinión pública, se puede decir que esta está muy ligada con los medios de comunicación.

La idea de investigar sobre los medios masivos de comunicación irrumpió a mediados del siglo XX con el objetivo de analizar los efectos sociales, culturales y psicológicos de los mensajes que se transmiten por ellos y las reacciones del público frente a las propuestas mediáticas con el objetivo de obtener las clases para conducir el comportamiento de masas. Al respecto, Laswell (1938) sostiene que los medios de difusión han aparecido como instrumento indispensable para la gestión gubernamental de las opiniones.

Las propagandas y las publicidades cumplen un rol muy importante en la opinión pública.

La propaganda es definida como una forma intencional y sistemática de persuasión con fines ideológicos, políticos o comerciales, con el intento de influir sobre grupos sociales.

En cambio, la publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicios a través de los medios de comunicación.

Ortega, por su parte, sostiene que es "el proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación".

La teoría de la aguja hipodérmica de Laswell explica que una opinión o actitud puede ser incorporada a un miembro de la audiencia a través de mensajes. Otra teoría del mismo autor, la de la bala define que, por medio de una propaganda, se dispara un mensaje que atraviesa la mente del receptor provocando efectos. Y la teoría de los efectos limitados de Lazarsfeld dice que la sociedad tiene la capacidad de seleccionar e interpretar los mensajes que los medio emite.

En este tema, es necesario destacar a los líderes de opinión, personas que habitualmente dan su opinión con respecto a los temas de interés de la opinión pública. Cuenta su manera de pensar y decir las cosas, que inciden sobre el *vox populi*. Pueden ser personas de carácter popular, artístico o político. En la actualidad y debido a las redes sociales, hay más personas que logran ser líderes de opinión. En el caso de *Instagram*, por ejemplo, están los *influencers*, que son generadores de contenido y logran influir en los demás.

"La prensa no tiene mucho éxito en decir a la gente qué tiene que pensar, pero sí lo tiene en decir a sus lectores sobre qué tienen que pensar" (Cohen, 1963, p. 13)

Para concluir con el tema y en referencia a los nuevos medios de comunicación, se puede decir que en la actualidad se permite a los anunciantes llegar a la audiencia de múltiples maneras. Estos nuevos medios ofrecen la posibilidad de que las personas

puedan expresar lo que quieran, cuanto y como deseen, ya no solo a través de textos sino también mediante imágenes, audios y videos por medio de las redes sociales como *Instagram, Twitter, Facebook o Youtube*. El público es importante, ya que es generador de contenido y logra que el mensaje llegue con más rapidez y se cree constantemente un mayor debate. Por lo tanto, las empresas se ven en la necesidad de trabajar constantemente para poder mejorar su imagen y reputación hacia su público.

### **Capítulo 3. Redes Sociales como gestoras de conflictos comunicacionales**

Las redes sociales tienen un importante nivel de implicancia en la sociedad en su relación a lo que sucedía años atrás, cuando estas no existían. Tienen peso en cuanto a la conformación de las estructuras cotidianas de interacción del hombre. Esto se revela en la medida en que las mismas invitan a comprender una nueva realidad social: la analógica. En ese contexto es donde predomina el *social media*, entorno digital en el que lo virtual toma el mismo curso de acción de la esencia social y en donde se generan nuevos modos de apreciar los acontecimientos usuales del modo de relacionarse de las personas en general.

Como resultado de estas políticas, se considera una nueva manera al momento de informar a los sucesos tradicionales a la sociedad, pero desde un abordaje más decidido, directo y orientado a todo tipo de usuarios, con independencia de sus clases sociales, niveles formativos y cultura.

Por lo tanto, es posible comprender que se hace referencia a una sociedad que se transforma en base a lo virtual, debido a que todo gira en torno a estas ideas y en esas instancias brinda un nuevo modo de entender lo que hace a la esencia de interactuar independientemente del espacio en el que se está y del momento en que se genera tal cuestión comunicacional.

#### **3.1 Públicos apuntados.**

Con el paso del tiempo, los usuarios digitales se han ido ampliando, considerándose que en lo que hace a la era digital los interesados muestran mayor nivel de voluntad al entendimiento y a la participación en el mercado de manera virtual y, por lo tanto, tienen la capacidad de demandar mayor exigencia a las marcas.

Dentro del público usuario de redes sociales, conviven varias generaciones como la de los *baby boomers*, la generación X, los *millenials* o generación Y y la generación Z.

Los *baby boomers* son personas nacidas entre 1946 y 1964. Hoy tienen entre 50 y 65 años y son quienes nacieron en el periodo posterior a la segunda guerra mundial. Ellos tienen presente la costumbre del trabajo duradero a pesar, incluso, de no estar conformes con sus tareas. Le dedican poco tiempo a las actividades recreativas y al ocio, ya que están preocupados por el trabajo. Respecto de las nuevas tecnologías, se han ido acercando a ellas lentamente.

La generación X está compuesta por los nacidos entre 1965 y 1979. Ellos también trabajan mucho, pero logran un equilibrio entre el ocio y sus actividades laborales. Son quienes vieron el nacimiento de Internet y los grandes cambios sociales. No creen que el casamiento sea para toda la vida y demoran mucho más que otras generaciones para dejar de vivir con sus padres. Esta generación tiene presente tanto la televisión en blanco y negro, los juegos de mesas y los juegos virtuales de la época como la tecnología actual. "Los X odiamos y envidiamos a los Y. La realidad es que hay pica o resentimiento ya que la Generación X quedó en el medio de dos grandes generaciones, los *baby boomers* que no se mueren más y los Y que empujan por tener más poder en las empresas. Los X, en muchos casos, entonces, en lo laboral, se ven amenazados", asegura Andrés Hatum, PhD en Management & Organization, Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella.

Los *millennials* o generación Y son los nacidos entre 1980 y 2000, hijos de los *baby boomers* y conocidos como los nativos digitales. Ellos son emprendedores y expertos en el manejo de las tecnologías. Entre sus intereses y formas de vida tiene vital importancia el teléfono celular, son impacientes, exigente y poco constantes; buscan hacer las cosas de forma diferente.

En cambio la generación Z es la de los nacidos a partir de 2000. Esta nueva generación, nacida en pleno auge de las redes sociales, va desde los preadolescentes hasta los jóvenes de poco más de 20 años que comienzan a entrar en el mundo laboral, según describe la profesora de comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Mireia Montaña en un artículo del sitio web La Vanguardia. (2018)

Anteriormente, los que estaban más relacionados con la tecnología eran los *millenials*, pero la generación Z nació con Internet, Wi-Fi y aplicaciones como *YouTube* o *Instagram*.

### **3.1.2 Los millenials como centro de atención de los medios**

Los *millenials* son el segmento y el grupo al que los medios de comunicación pretenden enfatizar como centro de su análisis. Según Caraher (2015), la mayoría de los *millenials* realizan sus búsquedas sobre los distintos productos o servicios que desean adquirir o las noticias de las que se desean informar en sitios web. Generan así un tipo de comunicación determinada y un nivel de comprensión de la realidad distinta respecto de todo cuanto ha sido el aprendizaje y la forma de vivir para generaciones previas. En los términos de las firmas, desde esta perspectiva, las mismas deberán ser parte de esta conversación digital y no actuar como simples espectadores. Por lo tanto, cada organización debe participar activamente, generando contenidos interesantes de los productos en sus sitios web que potencien al cliente a interesarse por lo que se difunde. Las empresas de comunicación deben considerar los hábitos de consumo de los *millenials* con la idea de impactar en los contextos digitales, generando un ida y vuelta entre los protagonistas del asunto.

Entre los medios que destacan al momento de captar la atención de estos grupos de individuos, es posible citar a los estándares de navegación y a las redes sociales para dispositivos móviles como todos aquellos a los que las compañías interconectarán con la intención de otorgarles a los interesados una experiencia oportuna para comprar. Consecuentemente, el objetivo de estas será combinar el mundo *online* con el *offline*, a fin de comprender exactamente cuál es la motivación de comprensión informacional del interesado. De esta manera, es posible entender que los *millenials* constituyen el segmento específico para ser captado como fundamental en lo que hace a la esencia de las comunicaciones modernas.

Los *millennials* son comprendidos como nativos digitales. Esta generación usa las nuevas tecnologías constantemente, tanto en el trabajo como en la universidad o en la vida social. Al mismo tiempo, conocen las modalidades del mercado y están al día al momento de comprar los últimos aspectos del mercado, aprendiendo de manera casi instantánea a utilizar dispositivos nuevos, a diferencia de otras generaciones en las que todo era más progresivo.

En cuanto al aspecto de los medios de comunicación, el mismo ha sido modificado. Los *millennials* tienen tendencia a evitar los medios de comunicación habituales como la televisión, pretendiendo observar parámetros más flexibles y rápidos, acordes a las tendencias de la actualidad en las que es posible entender que los recursos de las plataformas digitales se entienden como adecuadas para su comodidad.

Consecuencia de la evolución del mundo digital, así como del surgimiento de ciertos dispositivos, los hábitos de consumo también cambiaron. La popularidad de los videos en *streaming* abre al público la posibilidad de disfrutar de sus contenidos favoritos, lo que genera cambios que trascienden todo aquello que hace a la realidad íntegra el concepto tradicionalista de los canales de comunicación y brinda la intención de ampliar la esfera de lo que representa la intencionalidad de comunicar desde otro aspecto para llegar a nuevos usuarios y nuevas maneras de entender al entorno.

La hiperconectividad actúa en distintas redes sociales con los *millennials*, en lo que hará a la cuestión de comunidad digital actual que denota una manera de comprender el contexto práctico de lo que representan las nuevas sociedades, respectivamente hablando en estos términos. Se entiende como multipantalla y se ha convertido en un elemento más de la experiencia de consumición de contenidos. No obstante, este fenómeno puede finalizar el impacto de los mensajes televisivos y especialmente de los publicitarios, ya que éstos están perdiendo fuerza en televisión (Caraher, 2015).

Estas nuevas maneras de captar la esencia de la comunicación actual desde un abordaje virtual permiten la incorporación de una gama de usuarios distintos en relación con lo

tradicional y la toma de conciencia de la existencia de nuevos personajes en el rubro de la comunicación contemporánea.

Según el artículo del sitio web Puro Marketing, titulado *Los millennials prefieren los nuevos medios digitales antes que la televisión y la radio tradicional* (2016), ellos suelen implementar la utilización de dispositivos móviles como *tablets* y teléfonos celulares, están más abiertos a la publicidad cuando son segmentados según sus intereses y también más dispuestos a ofrecer su información personal a cambio de descuentos, ofertas o mejores productos. La mayoría mira televisión en red, siendo su destino favorito YouTube. La demanda de videos *online* está desbancando al televisor, dejándolo obsoleto con relación a las nuevas tecnologías. Los *millennials* no solo son fieles al soporte sino también a la atención que le prestan.

La instantaneidad se ha convertido en la innovación tecnológica que más disfrutan. *Snapchat* fue la primera aplicación en abrir la posibilidad de publicar cualquier temática, sin importar su calidad y verla desaparecer de la red en algunas horas. *Facebook* e *Instagram* siguieron esta tendencia con la incorporación de las historias en sus plataformas, lo que da cuenta de lo que representan las cuestiones digitales en la vida de esta generación, que interpretan las informaciones desde un abordaje plural y abierto a la posibilidad de oír nuevas voces y criterios de pensamiento práctico.

Los *millennials* son precisamente ese grupo de personas apuntadas por los medios comunicativos, ideados en las redes sociales, en cuanto a la posibilidad de dar cuenta de aspectos que, en ocasiones, lejos intentan informar. Producto de que están largas horas de sus días utilizando las tendencias digitales, son un segmento y un aspecto de *target* sustancial para recibir aspectos informativos. Pero se hallan muy poco dispuestos a tener la objetividad necesaria para traducir niveles comunicacionales organizados, de modo que será de gran importancia el nivel de interés con el que se pretenda aplicar estas tendencias de noticias y demás aspectos vinculados con la generación de innovación en cuanto a cómo comunicar lo que se pretenderá comunicar.



En consecuencia, es posible ver que la comunicación actual tiene una serie de características distintas en referencia a todos esos argumentos que potencian el interés en lo virtual. De este aspecto es posible concluir que comienzan a surgir las denominadas comunidades virtuales, las que permitirán comprender lo que hace a la esencia social de la actualidad imperante, de manera que se interprete lo que acontece en el mercado al instante específico en el que las redes sociales generan esa vinculación situacional. No obstante ello, es tal el nivel de incidencia de las mismas que en ocasiones no se presenta como una ventaja, puesto que el grado de desinformación consecuente de las mismas atenta contra la información misma, impidiendo el acceso al conocimiento y ofreciendo un panorama contrario a la intencionalidad de mejorar la información comunicacional, generando conflictos y orientando hacia un contexto en el que la incomodidad se hace un espacio en la mente de los públicos. Y, como resultado de ello, se vive y se está lejos de mejorar la vinculación entre las partes y el mercado.

Más adelante se interpretará lo que hace al cambio social, visto en función de los modos de interpretación del pasaje de lo *offline* a lo *online*, observándose que las redes sociales, a la vez que aceleran los procesamientos comunicativos, alejan a las personas humanas entre sí y potencian la desinformación para trabar lo que pretenden enfatizar: la comunicación efectiva.

### **3.2. Instagram y Twitter en la actualidad**

Para comprender el uso creciente de *Instagram* y *Twitter* es necesario considerar el contexto en el que se hallan inmersas estas redes sociales y, consecuentemente, apreciar sus temáticas distintivas y lo que representan en el entorno en el que se implementan. Según Manovich (2015), estas son cuestiones vinculantes con lo que implica la *social media*, término que denota la existencia de abundantes plataformas virtuales en las que se implementa toda la cuestión vinculante con lo digital en la sociedad. *Instagram* y *Twitter* han ido ganando terreno en lo que hace a la gestión del

mercado, tomando apropiadamente cada instancia en lo que deviene en resaltar las tendencias de comunicación que pretenden los individuos de modo constante, satisfaciendo a los usuarios por medio de una rapidez en la comunicación nunca observada en el aspecto social.

En cuanto herramienta de *social* media, los objetivos que persiguen estas redes se basan en generar una confianza con el usuario que le permita gestionar las orientaciones prácticas actuales a una velocidad poco usual en el contexto del mercado. Si bien la pretensión estará en generar un nivel de *confort* específico en la calidad de comunicación de los usuarios, la toma de complejidad es parte inherente al proceso citado, puesto que en todo momento no se logra comunicar de la mejor forma y ello hace a que no se instaure una intención de ampliar incrementos consecuentes.

En ese aspecto, será clave entender que se buscará generar un nivel de comodidad suficiente en cuanto a los nuevos modos orientados en captar seguidores y propiciando nuevas maneras de vincular a los mismos en cuanto a lo que hacen estas temáticas profesionales. Al respecto, el autor entiende que, a medida que las sociedades fueron evolucionando en términos culturales y sociales, la tecnología amplió sus niveles de extensión en lo que refiere a los mercados, capturando enteramente a las sociedades por medio de una dependencia casi total en cuanto a lo que refiere la tendencia *online*. Esta conexión constante invita a los seguidores de las redes sociales a tomar todo lo que está en las páginas digitales como veraz, indiscutible y fehaciente precisamente como consecuencia de la rapidez. Esto genera la posibilidad de incurrir en falacias terminológico-informativas; es decir, en falsedades de comunicación digital.

Como consecuencia de la digitalización, el usuario aprovecha dicho fenómeno para poder ser más individualista, ya que puede elegir cuándo, dónde y por qué medio desea buscar o publicar información. Dicho panorama beneficia tanto a las marcas que comunican como al consumidor que publica, ya que se genera una relación constantemente activa.

Por ende, es factible entender que la digitalización permite nuevas maneras de acercarse a los usuarios desde distintos planos y en todo tipo de instancias y lugares.

Ivoskus (2008) expresa que *Instagram* es una plataforma analógica que brinda un servicio en el que los usuarios colocan fotografías y videos adjuntados, el que se halla posibilitado de ser editado por el individuo por medio de la implementación de recursos y efectos, considerando que el usuario tiene la opción de adjuntar historias en los formatos citados, entre otras temáticas similares que potencien su interés al momento de su realización. En cuanto a los videos, esta plataforma específica puede transmitirlos en tiempo real, posibilitando que dos o más usuarios interactúen en base a una sola imagen. Estas tendencias son implementadas por los *millenials*, los jóvenes actuales que desarrollan la captación de un contenido visual, teniendo el mismo un mayor grado de involucramiento por parte de las marcas.

Las empresas comprendieron el contenido de interés del usuario moderno, lo que implica el deber y la necesidad de entender qué recursos ofrecen los contextos digitales a los individuos en todo momento, a fin de implementar contenidos apropiados para ser comunicados. Por tal motivo, el consumidor se siente entendido en cuanto tal, puesto que se interpretan aspectos de comprensión e interés con relación a sus deseos, considerado no solamente por denotar un poder de interés que será el propio individuo el que le otorgue un valor diferente. De este modo, es posible generar un antes y un después en cuanto a la manera de comunicar, ya que en la actualidad se facilita todo tipo de acceso informativo desde donde se logre estar, independientemente del contexto.

En el caso de *Twitter*, es una red que ofrece un nivel de información escasamente extensa, que genera un nivel de simplicidad al momento de redactar una información. Como consecuencia, es posible comprender que está al alcance de los interesados en todo momento, pero no siempre tiene incidencia real en función de los hechos que se escriben en no más de 140 caracteres, motivo por el cual se deberá contemplar la posibilidad de que tal herramienta no siempre esté en lo cierto. Estos modos de acceso

veloz a la variable informacional permiten comprender el aspecto que implica la realidad de lo digital en la sociedad, de manera tal que se brinde una cierta información al momento mismo en que ocurre y en función de ello de relevancia social en elevada magnitud al momento de distinguirla respecto de lo que implica un *trending topic* digital. Al mismo tiempo, brinda la opción de que los individuos que tienen interés por tomar conciencia de las ventajas mencionadas comprendan qué medio es de mayor relevancia en cuanto a los modos de accionar velozmente, variable de importancia en el contexto actual para diferenciarse de la competencia y estar al día en cuanto a la información que brinda al usuario la idea de estar actualizado en el mismo instante, así como a los anunciantes y a los administradores del sitio la posibilidad de generar distintas audiencias. *Twitter* brinda a los participantes la opción de generar tendencia en cuanto a cómo dominar las prácticas básicas y optimizar los distintos contenidos relevantes del sitio. Estas prácticas generan en los usuarios la idea de comprender que en este contexto el auge de lo que refiere al aspecto digital tenderá a propiciar mejoras significativas en cuanto a lo que es la esencia misma de la información del siglo XXI, entendida como una época característicamente orientada a satisfacer los gustos de cada individuo.

Se trata de un elemento en el que, por intermedio de escasas palabras, se emiten variados mensajes que orientan la acción humana de un modo tan sintético que expresa ideas concretas, informando o, en caso contrario, desinformando según la ocasión, por lo que su rol en cuanto a aquello que implica la idea de brindar interacción social es sustancial para lo que hace a la esencia humana en los fines de lo colectivo y lo grupal, respectivamente hablando. Pese a ello, estas prácticas en la actualidad cuentan con una cierta imposibilidad, en ciertos casos, de saber quién escribió, en qué momentos y de qué manera, lo que atenta contra la posibilidad íntegra de apreciar aspectos prácticos verídicos absolutos, puesto que esa velocidad informativa en ocasiones desinforma a los propios usuarios y se encamina contra la esencia misma de lo que

hace a la manera de comunicar en el contexto actual, generando una suerte de desconfianza tal que se imposibilita de creer en el mismo. Todo ello denota el hecho de que, si bien las redes sociales tienen velocidad en su implementación, no necesariamente todo lo presentado en ellas, independientemente de cuáles sean, se desinformará y tenderá al caos comunicacional.

Se entiende entonces que estas tendencias en comunicación permiten nuevos actores que trascienden lo tradicional.

Según sostiene Diezhandino (2007), citado en Herrero Curiel (2013):

El periodismo se ha abandonado a la corriente más fácil. Se ha rendido al creador de noticias (*newsmaker*). Ya no parece necesitarse ese viejo 'olfato periodístico' propio del buscador de noticias. Se las ofrecen en bandeja de plata. Por eso, la característica actual es la reproducción, por los distintos canales noticiosos, de los mismos temas. (2013, p. 150)

Así como las redes sociales contribuyen, en ciertas instancias, a desinformar en relación con las distintas temáticas actuales, las grandes empresas invierten en departamentos de comunicación formados por prensa especializada. Pero los medios de comunicación reducen sustancial y considerablemente estas plantillas y los presupuestos, lo que irá mermando la cantidad de los contenidos informativos de calidad, en ciertas ocasiones plasmada en publicidad, que llega desde medios interesados y que lejos se vincula con la idea de informar al usuario y de potenciar la buena comunicación cualitativa y verídica.

En este contexto, la tarea de la prensa especializada es importante, ya que son tantas las modalidades informativas y los accesos a las plataformas existentes que se torna realmente difusa la posibilidad, en ciertas ocasiones, de brindar a los interesados una información oportuna y cierta. Ya no se habla de tendencias de comunicación clásicas en donde todo lo vinculante con el papel escrito dominaba rubros, sino que en estos tiempos la tendencia de lo virtual ha impregnado en el contexto actual cambiando las reglas y los modos de comprender la actualidad.

Según sostiene Lippman (1922), “no puede haber libertad en una comunidad que carece de la información necesaria para detectar la mentira” (p. 38), por lo que la veracidad en lo que hace a la información y a la importancia que se le otorgue a tales orientaciones dependerá en gran cuantía de la manera en que los medios informen al usuario y brinden un aspecto importante a la hora de establecer qué parámetros son claves para detectar qué aspectos tienen importancia y cuáles no.

Por tal motivo, se esbozará un pensamiento en el que será posible interpretar la realidad de la industria desde un plano en donde la mentira deba ser detectada al momento de comprender lo que representa y quitarla del plano digital para obtener una gran veracidad en la información presentada.

### **3.3. Viralización en las redes sociales y consecuencias en la sociedad actual**

Actualmente, el concepto de red social trasciende lo profesional y esto ocurre en todos los segmentos de vida de las personas. Ivoskus (2008, p. 43) comenta que “para ser verdaderos humanos interactivos es necesario acostumbrarse a vivir y pensar en red. A girar en torno al conocimiento. A mejorar la competitividad. La distancia y el tiempo ya no son variables fundamentales para lograrlo”. Una vida en red implica una serie de ajustes mentales en cuanto a las distintas maneras que existen al momento de generar un entendimiento, de lo que constituyen las realidades en cuanto a lo que representa la realidad.

Las nuevas generaciones retroalimentan su vida diaria y necesidades para poder crecer y ser reconocidos ante la sociedad, ya que la tendencia digital los hace estar en Internet en todo momento. El público actual le teme a no ser parte del mercado, motivo por el que busca siempre estar conectado, consecuencia de interpretar a la desconexión y al mundo *offline* como una forma de no ser nadie, de no tener personería en su contexto. Es por eso que la viralización llegó a adentrarse en la propia esencia del sujeto en

líneas globales, apreciándose el efecto que tiene la actualidad al momento de delinear la forma de vivir de los ciudadanos.

Estos aspectos denotan ciertos quiebres en cuanto a la comprensión de la comunicación, que es entendida de manera diferente en relación con lo que implicaba en los tiempos pasados.

De este modo se logra enfatizar la variable actual de la información, sosteniendo que en caso de que no se esté en relación con el sistema actual se podrá entender como fuera de este.

Este nivel de entendimiento de los grupos actuales que engloban a la realidad de la comunicación se expresa en la existencia de los *millennials*, segmento que representa la nueva realidad del contexto de la comunicación y es el principal público apuntado por parte de las firmas y de las estrategias de comunicación del mercado y del mundo actual. Estos se caracterizan por contar con un nivel de consumo diferente y estar usualmente conectados con el marco tecnológico, hallándose en constante orientación con la implementación de las redes sociales y de todo lo que concierne a ellas. Dado que las empresas basan su comunicación en los consumidores para satisfacer sus demandas, estas tipologías les brindan la posibilidad de esbozar la creación de estrategias para que ellos identifiquen su sentir con las marcas y potencien el deseo de actuar en conjunto.

Se puede ver, entonces, la vinculación entre las redes sociales y el crecimiento de las generaciones, explicándose el desarrollo y la concerniente mejora en cuanto a los modos de destacar las publicidades específicas del consumo y de la actual orientación práctica social.

A medida que las sociedades fueron evolucionando cultural, económica y socialmente, la tecnología elevó su impronta en los mercados, capturando en ciertas instancias a la totalidad de tales sociedades, dependiendo absolutamente de estas tendencias hacia lo que implican los medios de comunicación *online*. Se evidencia una continuidad en la

comunicación digital existente en todo momento, en diferentes partes del mundo e idiomas a partir de sus costumbres, gracias a la consideración de variadas comunidades virtuales encargadas de que la mayor parte de los usuarios que son parte de estas se relacionen a partir de alguna característica en común vinculante entre ellos. Por lo tanto, es posible sostener que, por medio de la digitalización, el individuo optimiza el fenómeno para ser más individualista y eficaz al poder elegir cuándo, dónde y por qué medio desea buscar o publicar información. Se dice de ellos que viven conectados, lo que beneficia tanto a la marca que comunica como al consumidor que publica, ya que se genera una relación constantemente activa.

Slotnisky (2016) opina que “la transformación digital implica cambiar sin perder la identidad, aprovechando al máximo los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento” (p. 18). Este tipo de aspectos le otorgan a los usuarios la realidad orientada a la idea de poder relevar todo tipo de instancias virtualmente esbozadas que le beneficiarán en cuanto a los modos relativos a la posibilidad de comprender tales asuntos desde plataformas que permiten incorporar nuevos conceptos y demostrar el aprendizaje digital desde enfoques varios y tomar conciencia sobre estos aspectos.

Como consecuencia de ello, es posible apreciar la cantidad de variables mediante las que se puede comprender la información con la finalidad puesta en denotar una gama de elementos que permitirán interpretar la comunicación desde otros abordajes, no teniendo que dejar de lado ningún compendio y brindando una visión global en todo cuanto refiere a los medios informativos.

Pese a no ser totalmente conscientes, los individuos que implementan las tecnologías digitales constantemente cada vez son más, dejando indicios sobre los gustos, intereses y necesidades por medio de su uso, lo que indica que la sociedad está cada día más abierta a opciones y dispuesta a estas, al momento de generar información distinta y en ese orden ciertos aspectos comunicacionales diferentes en relación con lo que



implicaban los tiempos del pasado. Por tal cuestión, resulta posible entender que los hábitos se van digitalizando a un ritmo cada vez más rápido, siendo interminable la lista de actividades en donde las tareas cotidianas realizadas son esbozadas por intermedio de la implementación de los conceptos digitales, de manera tal que es posible en estos aspectos comprender que es un recurso que cambia la manera de vivir y de entender el modo de interactuar con los pares.

Está claro entonces que es posible interpretar la realidad del rubro comunicacional desde aspectos distintos en cuanto a cómo dar cuenta de nuevos modos de trascender en comunicar sin por ello dejar de ofrecer claridad informacional sino, contrariamente a ello, ofreciendo mayores alternativas para propiciar un mayor nivel participativo al momento de interactuar entre los participantes del referenciado tema. Por ello, es posible permitir al lector denotar lo que representa en la actualidad el contexto de las comunidades virtuales en lo que refiere a la interpretación de la cotidianeidad, fundamentada en la existencia de alternativas que incrementan la velocidad de comunicación y permiten contar con recursos que potencian el interés de las personas.

En ese orden, el hecho de que en estos tiempos lo digital tiene incidencia en todo tipo de acciones y en una amplia gama de momentos, es fundamental entender que los conceptos que antiguamente imperaron en los mercados en la contemporaneidad no tienen un nivel de relevancia fundamental, hecho que tenderá a propiciar la toma de consideración de nuevos contextos en el horizonte de la comunicación.

Comunicar no implica simplemente relevar una serie de ideas sino que marca la orientación dada a brindarse en un nivel íntegro, de manera global, al momento de comprender qué elementos son de gran importancia para considerar la realidad dada en el mercado en cuanto a la idea de entender la manera en que la esencia social actúa.

En este aspecto, es posible sostener que los medios de comunicación y las redes sociales brindan la posibilidad de acceder a información a un nivel imposible de imaginarse años atrás, caracterizando a la flexibilidad informacional y a la simultaneidad

de concepciones prácticas como los ejes mediante los cuales se basan los actuales canales comunicativos para afianzar su vínculo con los públicos y permitir, consecuentemente, un auge en los procesos de comunicación y en la selección del público usuario de estas tendencias en la manera de informar. Sin embargo, esta realidad tiene un nivel de confusión potencial, ya que producto de estas ventajas y esta posibilidad de relevar varios medios al mismo tiempo, se genera una posible confusión y un nivel de superficialidad en el grado de comprensión de la información que no siempre va en un mismo nivel en cuanto a la veracidad informativa.

Grupos generacionales nuevos como los *millenials* son susceptibles a tener en consideración falsedades en cuanto a la comunicación, lo que irá en detrimento de lo que representa un correcto canal de relevamiento informacional y que brindará a cada participante de la sociedad una mirada falsa y poca comprensión íntegra de lo que acontece en el contexto en el que vive.

De este modo, es posible entender que a la vez que promueven velocidad informacional, así como tendencia al largo plazo en cuanto a la efectividad de comprender el uso se varios elementos a la vez, los nuevos medios de comunicación como las redes sociales exigen tener un nivel de comprensión íntegro al momento de brindar la información y de ofrecerla a los participantes de la sociedad.

Consecuentemente, el modo de comunicación que se toma como referencia en la actualidad de las sociedades depende de todo aquello que implica la cuestión de interés del usuario, lo que hace a que este genere una serie de elementos que promuevan la consideración de aceptar las nuevas formas y modos de aceptar las modernas realidades vinculadas con las formas de acceder a todas las comunicaciones actuales.

En ese orden, podrá ser de consideración la posibilidad de tener conciencia acerca de lo que pretenden los nuevos públicos, así como también de las nuevas herramientas que inciden en la manera de comunicar y en los modos de conocimiento orientados a interpretar lo que es de interés en sus mentes.

#### **Capítulo 4. Casos de crisis de imagen en la empresa aérea United Airlines**

En este capítulo se exponen tres casos de crisis de imagen vinculados con la compañía aérea United Airlines y se explica de qué forma surgieron las situaciones a partir de su viralización en redes sociales y cómo las enfrentó la empresa.

Para este análisis se utilizaron cuatro variables: la repercusión, la calidad de la respuesta por parte de la empresa, el público que reaccionó frente a cada caso y, por último, los daños generados en la imagen de la compañía.

Para la investigación, se utilizó el método de recolección de información para presentar los casos mediante una observación no participativa. Para ello, se consultaron sitios web, se buscó en *Instagram* y *Twitter* que son las redes en las cuales se dieron a conocer los casos y donde se aprecia la reacción del público frente a cada situación. También en esas redes están las respuestas de la empresa.

Los casos estudiados ocurrieron en 2017 y 2018. La compañía United Airlines fue seleccionada debido a que, en los últimos años, fue mencionada en reiteradas oportunidades por la opinión pública y los sucesos estudiados fueron blanco de una gran repercusión en las redes sociales debido al tratamiento de los empleados hacia los pasajeros. Las redes sociales, en la actualidad, tienen un poder de difusión masivo en tiempo real, motivo por el cual estos casos fueron rápidamente conocidos por público de todo el mundo.

El primer caso ocurrió el 27 de marzo de 2017 y se lo conoció como *Legging Gate*. En esa fecha, personal de abordaje impidió subir al avión a tres pasajeras que vestían *leggings*. El segundo incidente tuvo lugar el 9 de abril de 2017, conocido como *David Dao*. Ese día, empleados de seguridad de la compañía hizo descender del avión a un pasajero por la fuerza. Y el último caso se produjo el 12 de marzo de 2018, cuando una azafata obligó a una pasajera a colocar su perro en el compartimiento superior del avión y, al llegar al destino, el perro había fallecido.

#### 4.1 Caso Legging Gate

Este incidente ocurrió el 27 de marzo de 2017. El propio público, en las redes sociales, lo llamó *Legging Gate*. Ese día, el personal de United Airlines impidió que dos jóvenes y una niña de diez años abordaran un avión porque vestían *leggings*, pantalones pegados al cuerpo. Este incidente provocó polémica en la aeronave y los demás pasajeros no tardaron en denunciarlo en las redes sociales con una serie de *tweets* que se viralizaron inmediatamente. (Ver cuerpo C, figura 1, p. 4)

Shannon Watts, fundadora de la organización para el control de armas Moms Demand, también viajaba en ese avión y realizó una serie de publicaciones en su cuenta de *Twitter* donde comentaba lo sucedido. Comenzó explicando que un agente de United no estaba dejando subir a unas chicas al vuelo de Denver a Minneapolis porque las *legginggs* no están permitidas. Luego siguió publicando según avanzaba la situación y explicó que las obligaron a ponerse un vestido sobre las calzas para dejarlas embarcar. Por último, preguntó: “¿Desde cuándo la empresa puede decidir cómo se tienen que vestir las mujeres para abordar el avión?”. Además de publicar en tiempo real lo que estaba sucediendo, Watts también copió la respuesta del encargado, que respondió que él no era quien imponía las normas sino que solo respetaba su trabajo. Y aclaró en sus *twits* que el padre de las chicas iba vestido con pantalones cortos y que el sí fue autorizado a abordar. (Ver cuerpo C, figura 2, p. 4)

Tal lo comentado en capítulos anteriores, hoy en día un caso se puede viralizar en redes sociales no solo a partir de las publicaciones de los protagonistas involucrados sino también por cualquier testigo que tenga a mano un teléfono celular. De esa manera, toda persona puede ser generadora de opinión.

La compañía contestó la denuncia de Watts y las preguntas de varios usuarios, también vía *Twitter*. En sus mensajes, United Airlines defendió su derecho de rechazar el abordaje pasajeros si no están debidamente vestidos.

En la nota *Two girls excluded from United's flight for using mest* del diario *The Washington Post*, se da cuenta de lo que expresó el vocero de United Airlines, Jonathan Guerinde, explicando por qué la aerolínea no permitió que las pasajeras abordaran el avión:

No se permitió a dos adolescentes embarcar porque estaban volando con una tarjeta de empleado de United, es decir, con privilegios para trabajadores de la compañía. Los *legginggs* no cumplen con el código de vestimenta exigido a quienes utilizan ese tipo de pases (Lazo, 2017, párr. 5)

A su vez, y también en *Twitter*, la empresa respondió a todos los comentarios y además comunicó que a los pasajeros regulares no se les negará el abordaje por más que vistan calzas. El 27 de marzo de 2017, por su parte, lanzó un comunicado de prensa que también fue cargado en la página web de la empresa.

Parientes o amigos que también reciben el beneficio de viajes aéreos gratuitos Al aprovechar este beneficio, todos los empleados y pasajeros se consideran representantes de United. Tenemos un código de vestimenta que pedimos a los empleados y les pedimos a los pasajeros que lo sigan. Los pasajeros de esta mañana fueron pasajeros del United y no cumplieron con nuestro código de vestimenta para viajes de beneficios de la compañía. (United Airlines, 2017)

Sin embargo, a pesar de la respuesta dada por parte la empresa, en *Twitter* seguía creciendo la reacción de los usuarios cuestionando la norma de vestimenta impuesta por la empresa. No solo se generó el enojo de las personas sino que tanto en *Twitter* como *Instagram* comenzaron a aparecer burlas mediante la publicación de *memes* con propuestas de nuevos códigos de vestimenta. (Ver cuerpo C, figura 3-5, p. 5-6)

Se puede decir que, en el caso detallado, la empresa no se manejó de manera adecuada frente a la situación, dado que en un primer momento no fueron claros al explicar por qué se cuestionaba la vestimenta de las tres pasajeras. Y cuando se explicó el motivo, solo aumentó la ira de sus seguidores en redes sociales.

Tal lo expresado en el capítulo 3 de este PG, los empleados reflejan una parte en la imagen de la empresa y es por eso que deben estar comprometidos con ella y actuar en consecuencia. La aerolínea puede tener su código de vestimenta o reglamento que para que cumplan sus empleados. Y en el caso tratado aquí, el personal de seguridad actuó

de la manera adecuada. Sin embargo, generó el incidente al no explicar correctamente el motivo por el cual las pasajeras no podían abordar el avión. Tanto el incidente como la repercusión fueron generados por el accionar incorrecto de los agentes de la compañía. (Ver cuerpo C, figuras 6-11, p. 7-9)

#### **4.2 Caso: David Dao**

Al poco tiempo del incidente comentado, se volvió a producir un nuevo caso que también generó impacto en las redes sociales. Ocurrió el lunes 9 de abril de 2017, cuando comenzó a circular un vídeo en el que un agente de seguridad sacaba a un hombre de un avión arrastrándolo. Se trataba del vuelo 3411 de United Airlines que se dirigía de Chicago a Louisville. La aerolínea había ofrecido 400 dólares y una noche gratis de hotel a cualquier pasajero que abandonara voluntariamente el avión para ser reacomodado en un vuelo al día siguiente a las 13.00 hs. Ante la ausencia de voluntarios, la compañía subió su oferta a 800 dólares. Sin embargo, nadie del pasaje se ofreció. Por lo tanto, un gerente de la compañía utilizó un programa informático para seleccionar cuatro nombres al azar. La aerolínea necesitaba que cuatro pasajeros se bajaran del avión para que puedan subir cuatro empleados de tripulación de United que necesitaban alcanzar otro vuelo esa misma noche. Tres de las personas sorteadas salieron del avión por su propia voluntad. Pero David Dao, el cuarto, informó que no podía bajar porque es médico y había pacientes esperándole en el hospital al día siguiente.

Después de que el señor Dao se negara a desembarcar, tres policías del aeropuerto lo fueron a buscar al asiento y lo sacaron a la fuerza arrastrándolo. (Ver enlace a los videos en cuerpo C, figuras 12-13, p. 9). Tras ser expulsado por la fuerza, el hombre consiguió regresar al avión y, finalmente, se le permitió regresar al vuelo, después de que un equipo médico curara las heridas originadas por el violento forcejeo previo. El avión despegó con dos horas de retraso, ante la queja de los demás pasajeros.

En *Twitter* e *Instagram* circularon fotos y videos del incidente y, en ellos, puede verse cómo el pasajero sangra por su boca mientras es arrastrado por el pasillo. Esas imágenes fueron tomadas por diferentes pasajeros, quienes subieron luego los videos y las fotos a las redes sociales. (Ver cuerpo C, figuras 14-16, p. 10-11)

Luego de la viralización del caso, el señor Oscar Muñoz, ejecutivo de United, se disculpó por el incidente causado utilizando para ello la cuenta de la empresa en las mismas redes sociales en las que se habían visto los videos. Sin embargo, no lo hizo por el incidente en sí sino porque la aerolínea había más pasajes que las plazas disponibles en el vuelo y explicó por qué se necesitaban los asientos disponibles. (Ver cuerpo C, figura 17, p. 11)

Las aerolíneas cuentan con una estrategia comercial que consiste en sobrevender los pasajes de avión. Esto se debe a que hay veces en que los pasajeros no se presentan o pierden las conexiones por vuelos atrasados y cada asiento desocupado es pérdida para la empresa. Cuando ocurre que todas las personas se presentan, la aerolínea ofrece una cantidad de dinero para que algún pasajero se quede y así ajustara la cantidad de personas que finalmente viajan.

En la nota *United Airlines revisa sus políticas de overbooking tras el incidente*, el periódico El País compartió una estadística de esta estrategia:

El *overbooking* es una práctica habitual entre las aerolíneas, que tienden a vender más billetes para sus vuelos que asientos disponibles para que los aviones operen al máximo de capacidad. United registró el año pasado más de 66.600 casos en los que negó el embarque a los pasajeros. De ellos, 3.765 clientes se negaron a aceptar la alternativa que se les ofreció para que liberaran sus asientos. (Pozzi, El País, 2017)

Si bien el *overbooking* es habitual en las compañías aéreas, en el caso de David Dao, la empresa reaccionó de una manera violenta contra el pasajero a pesar de que este hubo dado una explicación de por qué no podía bajarse del avión.

Este fue caso más viralizado de la compañía debido a que se trataba de violencia física contra un pasajero. Es por eso que tanto en *Twitter* como en *Instagram*, frases como #NewUnitedAirlinesMottos o #EINuevoLemadeUnitedAirlines fueron *trending topic* en los

Estados Unidos. Entre los comentarios, la gente recomendaba eslóganes como “si no hay suficientes sillas, prepárate para una paliza”.

Finalmente, Oscar Muñoz dio respuestas sobre lo sucedido, lo calificó como algo horrible y se comprometió a solucionarlo; pidió disculpas por lo ocurrido y explicó que la empresa asumía la plena responsabilidad y que se trabajaría para solucionar el problema. Por último, se disculpó con el señor David Dao y con todos los pasajeros que abordaron ese avión.

En cuanto a hechos relevantes posteriores, la empresa aérea dirigida por Oscar Muñoz resaltó las iniciativas implementadas para reducir las cesiones involuntarias de asientos, que desde abril pasado (mes en que se dio la expulsión forzada de David Dao del vuelo 3411 de United Airlines) cayeron un 92 por ciento, hasta llegar a sólo 13 embarques denegados durante el mes de diciembre, según el sitio web A21 (2017)

En la nota *El escándalo de United saca a la luz la peor práctica de todas las aerolíneas* del diario La Vanguardia, se explica cómo estos incidentes influyeron también en los negocios paralelos de la compañía:

A los inversores no les gustó nada cómo afrontó la situación United. Las acciones llegaron a caer un 4,4% en Nueva York, pero finalmente cerró con un 1,2% en negativo. Supone 565 millones menos de valoración. La caída no fue peor por las explicaciones que fue dando la compañía, si bien al principio fueron tan desastrosas como la expulsión del pasajero. En un primer momento, el director ejecutivo de la aerolínea, Oscar Muñoz, emitió un comunicado para disculparse. Pero no hizo más que generar más polémica. (La Vanguardia, 2017, párr. 5)

La empresa tiene por objetivo cuidar su imagen a través del buen trato a sus pasajeros para que ningún incidente repercuta en sus negocios paralelos, tales como los convenios que tiene con entidades emisoras de tarjetas de crédito, alianzas con otras empresas aéreas o negocios en la bolsa de valores, entre otros.

Si en periodos cortos de tiempo se suceden varios casos que inciden negativamente en su imagen, la compañía empieza a perder valor.

### **4.3. Caso: Bulldog Francés**

El último caso que involucra a United Airlines en las redes sociales sucedió el 12 de marzo de 2018 cuando una mujer, acompañada por sus dos hijos y un perro French



Bulldog cachorro de diez meses, embarcaron en un vuelo de la compañía que iba de Houston a Nueva York.

El cachorro, de nombre Kokito, era trasladado en un bolso de transporte que cumplía con las normas de la aerolínea y dueña del animal, quería mantenerlo debajo de su asiento. Sin embargo, una de las azafatas de la tripulación obligó a la pasajera a poner el bolso en el compartimento superior durante el vuelo, que tenía una duración de tres horas y media, argumentando que allí estaría seguro. Cuando el vuelo llegó a destino, la familia comprobó que su mascota había fallecido. (Ver cuerpo C, figura 18, p. 12)

El caso se hizo viral ya que Maggie Gremminger, una pasajera del mismo vuelo, escribió en *Twitter*: “Quiero ayudar a esta mujer y a su hija. Perdieron a su perro por culpa de una azafata de United” y adjuntó una foto de la mujer con su hija. (Ver cuerpo C, figura 19, p. 12)

Tanto las publicaciones de la señora Gremminger y de otros testigos se volvieron virales en las redes sociales y United enfrentó nuevamente una protesta en Internet. Un usuario, por ejemplo, expresó su enojo comentando que nunca volaría o apoyaría hacer negocios con United Airlines.

El caso trascendió al público que presencié el incidente y hasta el senador John Kennedy se manifestó en *Twitter*, donde comentó que establecerá multas muy significativas y prohibiría a las aerolíneas poner animales en los compartimientos superiores. “Las mascotas son familia”, dijo. (Ver cuerpo C, figura 20, p. 13)

Charlie Horbart, portavoz de la compañía, proporcionó la siguiente declaración en la nota *United se disculpa tras la muerte de un perro en pleno vuelo*:

Este fue un trágico accidente que nunca debió haber ocurrido, ya que las mascotas nunca deben colocarse en el compartimento superior. Asumimos plena responsabilidad por esta tragedia y expresamos nuestras más profundas condolencias a la familia y nos comprometemos a apoyarlas. Estamos investigando a fondo lo que ocurrió para evitar que esto vuelva a suceder. (La Prensa, 2018, párr. 6)

En este caso, a diferencia de los planteados anteriormente, la empresa dio respuestas con argumentos directos y certeros y pidiendo disculpas por el incidente generado. Por

otro lado, también comunicó que se estaban investigando los acontecimientos y que se le había reembolsado a la familia el precio de sus pasajes, incluida la tarifa de la cabina por mascota, de 125 dólares.

Luego del incidente, la empresa decidió cambiar su política. En la sección Mascotas que viajan en la cabina del sitio web de la compañía se detalla ahora que los animales deben ser transportados en una jaula aprobada por la empresa, con lados duros o blandos. El bolso debe caber completamente debajo del asiento frente al pasajero y permanecer allí en todo momento y que quien viaja con una mascota en la cabina no puede sentarse en una fila de salida de emergencia: (Ver cuerpo C, figura 21, p. 13)

A partir del 24 de abril de 2018, todos los clientes que viajen con mascotas deben registrarse con un representante de servicio al cliente de United en el vestíbulo del aeropuerto para recibir una etiqueta de color amarillo con una bolsa de colores vivos para adjuntar a la perrera de su mascota. (United, 2018, párr. 1)

Es decir que, además de la respuesta inmediata a la familia damnificada y a los usuarios de las redes sociales en las que se viralizó el caso, la empresa cambió su política de viaje con animales. De esta forma, logró corregir y revertir la mala imagen generada y viró hacia la de una compañía que atiende los incidentes y realiza cambios para evitarlos a futuro.

Vale destacar que, debido a la viralización del caso, la familia de Kokito abrió una cuenta de Instagram llamada Koito\_the\_savege para poder recordarlo, teniendo ya más de dos mil seguidores. (Ver cuerpo C, figuras 22-23, p. 13-14)

#### **4.4. Comparación de la reacción de la aerolínea en los tres casos**

En los tres casos analizados, el público reaccionó en las redes sociales a través de comentarios negativos, burlas y sarcasmos. La rápida difusión que permiten estos medios generó un deterioro en la imagen de la aerolínea.

Durante esta investigación, que abarcó solo dos redes sociales, se verificó que la de mayor impacto fue *Twitter*. Sin embargo, la viralización en *Instagram* jugó un papel predominante debido a que tanto fotos como videos fueron pruebas irrefutables que

obligaron a United a actuar en consecuencia para evitar un mayor deterioro en su imagen.

En definitiva, el análisis de los tres casos presentados es útil para comparar cómo actuó la aerolínea ante situaciones críticas, todas ellas difundidas por los usuarios en redes sociales. En los primeros dos incidentes, el *Legging Gate* y el de David Dao, no se logró revertir rápidamente el malestar generado. Sin embargo, en el tercer caso, el del bulldog, la compañía se hizo cargo de la situación en forma inmediata y logró frenar rápidamente las consecuencias de una mala respuesta, como en los casos anteriores.

## **Capítulo 5. El rol del relacionista público en una empresa aérea frente a una crisis de imagen generada en redes sociales.**

Para analizar el tema de este Proyecto de Grado se partió de cuatro variables centrales, tales como el uso de las redes sociales *Twitter* e *Instagram*, que son dos de las cuales se utilizaron para generar y difundir los casos de crisis de imagen que tuvo la compañía aérea United Airlines; las crisis mismas, situaciones que se dieron a conocer sin previo aviso; las características de las compañías aéreas, en este caso, United Airlines; y, por último, la imagen corporativa.

Como parte de recolección de información, se realizó una entrevista al señor Luis Semprun, profesional que trabajó en diversas compañías aéreas. Su testimonio es una mirada crítica hacia el tema tratado en este trabajo. El señor Semprun cuenta con una larga trayectoria en el ámbito de las aerolíneas, ya que fue gerente en American Airlines, Lan Chile, TAM y Santa Bárbara. La entrevista fue realizada en mayo de 2018 vía *e-mail* en busca de información sobre las variables mencionadas anteriormente y las respuestas fueron de valor para poder comparar el accionar de United frente a cómo debería haber actuado. (Ver cuerpo C, p. 15)

Por último, se abordan en este capítulo tres temas más que serán de utilidad para darle un cierre a la investigación, donde se analizan el accionar del relacionista público, la influencia de las redes sociales en el origen y manejo de crisis, y el rol de aquel en relación a la imagen de la empresa.

### **5.1 La imagen de las empresas y la importancia del relacionista público en una compañía área**

En el primer y tercer capítulo de este trabajo se explicaron los conceptos de imagen corporativa y el rol del relacionista público en una empresa.

Halay (2017) sostiene que las compañías aéreas representan una imagen del país de procedencia. En consecuencia, tanto la calidad de sus servicios como la atención al

cliente influyen en la percepción de los usuarios acerca de la aerolínea y del país al que pertenece esta. Que las compañías logren en el público una visión positiva es fundamental para una buena reputación a nivel nacional mundial. La tarea del relacionista público en este tipo de empresas es verificar que toda comunicación emitida por la empresa sea válida. En los últimos años, las compañías aéreas fueron incorporando nuevos servicios, tales como el de reservas *online*, el transporte especial para personas con discapacidad, el transporte de mascotas, la ampliación y variedad en los servicios de *catering*, en los reclamos por pérdida de vuelos o salidas retrasadas.

Por otro lado, para abaratar los precios de los pasajes, en algunas aerolíneas se practicó una reducción en algunos servicios, como la comida de abordaje, que se puede solicitar abonando un extra. Otras, cobran menos los pasajes si se lleva una sola valija.

Estos beneficios, ya sea por servicios adicionales o por reducción de ellos, deben estar comunicados en forma clara. La relación con los clientes comienza desde que visitan el sitio web de la aerolínea para reservar sus pasajes y continúa cuando confirman su vuelo y realizan el *check-in* en el mostrador. Algunas personas eligen una u otra compañía porque ofrecen un servicio VIP, porque les da sensación de seguridad o por el trato de las azafatas. En todos estos procesos, la empresa está comunicando. Por eso es importante el trato con el cliente antes, durante y después de los vuelos.

En el sitio web de United Airlines se puede leer su compromiso con los pasajeros:

Nos dedicamos a brindar a nuestros pasajeros un nivel de servicio que nos convierte en líderes de la industria aérea. Sabemos que para lograrlo debemos contar con un producto del cual estemos orgullosos y con empleados que disfruten de venir a trabajar todos los días. Nuestro objetivo es hacer de cada vuelo una experiencia segura y agradable para nuestros pasajeros. Contamos con programas de entrenamiento especializados y mejoras en los sistemas para apoyar a nuestros empleados a cumplir con estos compromisos, y evaluamos el nivel de cumplimiento. (United, Airlines, 2018)

Sin embargo, las situaciones expuestas anteriormente demuestran que la compañía no cumple con lo prometido y eso puede generar desconfianza en sus públicos.

Luis Semprun, que tiene experiencia en diversas aerolíneas, comenta en qué se diferencian unas de otras:

Las empresas del mundo aeronáutico principalmente tienen tres responsabilidades básicas que son transporte de pasajeros, carga y correspondencia, lo que lleva a mantener muchos estándares de calidad, control y sobre todo mucha seguridad en el día a día de las operaciones. Esto quiere decir que nuestra prioridad siempre será la seguridad de los pasajeros. (Comunicación personal, 9 de mayo de 2018)

Semprun, entonces, deja en claro que los pasajeros son de suma importancia para las compañías aéreas y que, por lo tanto, estas deben cuidarlos. Sin embargo, en los tres casos planteados, United Airlines no cuidó a sus pasajeros.

Las compañías aéreas deben cuidar su imagen ya que en ella se basa la elección o no de los pasajeros al momento de comprar un pasaje. Hay factores que influyen como el precio, el horario del vuelo o si se suman millas por viajar con determinada aerolínea, entre otros.

La imagen es la forma en que su público las ve y de ella depende que un usuario las recomiende o no a sus conocidos.

La imagen de toda empresa que pase por una etapa de crisis queda marcada para sus *stakeholders* y también para el público en general. Es por eso que el rol del relacionista público en tal situación se torna tan importante. Él es el encargado de limpiar la imagen de la empresa.

Antes de poder ver qué se puede hacer para mejorar una imagen deteriorada, es importante recordar cómo está compuesta la comunicación corporativa. Esta es una sucesión de mensajes a través de los medios a un grupo de receptores. Su propósito es transmitir ideas y conceptos determinados para sus empleados, sus colaboradores y para los diferentes públicos, exponiendo sus procedimientos, estructuras, objetivos y estrategias. Los empleados son parte imprescindible en este proceso, debido a que al estar en contacto con los públicos, están comunicando constantemente.

Las relaciones públicas y, por ende el relacionista público, también es parte de la comunicación de una empresa. En otra época, solo era una herramienta o estrategia para comunicar mejor. En la actualidad, ese cargo está más dirigido a trabajar con la imagen corporativa. El relacionista público no solo es el encargado de escribir notas para las

medios de comunicación y de hacer negocios mediante la técnica de *lobby* sino que actualmente cumple un rol más complejo; es el encargado del manejo de la imagen corporativa. Como tal, está a cargo de las auditorías de imagen, gestiona los riesgos de reputación que puede tener la empresa, es especialista en manejo de la crisis y también se ocupa de generar el plan de acción en casos de incidentes y de entrenar a los voceros.

Los profesionales de relaciones públicas ampliaron su tarea a partir del crecimiento de la comunicación masiva. Antes, los únicos medios para comunicarse en forma colectiva con el público de una empresa eran la radio, la televisión y los diarios. En la actualidad, el uso de Internet cambió el paradigma de la comunicación. Antes, los periodistas eran los que daban una primicia o una información sobre un hecho. Ahora, cada persona puede ser portadora de voz y este cambio genera que cada vez haya más influenciadores y líderes de opinión, haciendo que las empresas estén más expuestas a una evaluación pública o colaborativa por parte de los clientes.

Es por eso que las aerolíneas tienen, en su *staff* de trabajo, personal especializado en relaciones públicas que puede resolver de la mejor manera una situación inesperada para evitar un impacto negativo en los medios de comunicación, incluidas las redes sociales.

## **5.2 Manejo de crisis**

Las situaciones de crisis son de máximo riesgo para las empresas. En el caso de las compañías áreas, que ofrecen un servicio, estas están más propensas a este tipo de complicaciones, dado que depende de la respuesta de los usuarios. Un mal manejo del servicio, como se vio en el capítulo anterior, puede generar un peligro para la imagen de la empresa, además de un desequilibrio interno.

La tarea del relacionista público, en este caso, es identificar los factores por los cuales se puede generar una crisis y actuar sobre ellos para evitarla o minimizarla cuando ocurra, según lo descrito en el protocolo de crisis que maneja. Caso contrario, puede suceder lo

de United Airlines, cuando los incidentes fueron viralizados en redes sociales debido a que el accionar de los usuarios fue más rápido que el de la empresa.

La manera en la que la compañía actuó no fue la correcta, ya que el CEO se disculpó en forma pública utilizando las redes sociales y esperando que el incidente terminara con sus dichos. Pero justamente una de las características de las redes sociales es la perdurabilidad de las publicaciones porque, al viralizarse, están en permanente circulación y eso hace que el incidente siga viéndose a pesar de las disculpas. La mala marca sobre la imagen de la empresa ya estaba puesta. Casos como los tres seleccionados pueden ser impactantes para los *stakeholders* y para la opinión pública, algunos de los cuales llegar a retirar sus acciones de la compañía si no son resueltos de manera correcta. Es por esto que, en casos de crisis, es necesario actuar de manera inmediata.

Para poder analizar los casos con más profundidad se le pregunto a Semprun si existe en las compañías aéreas un protocolo para situaciones de crisis. Él explicó que el protocolo de crisis en las aerolíneas es obligatorio a nivel mundial y que es importante asignar un vocero o líder del plan de crisis, que sea una sola persona quien maneje la información con el exterior de la empresa, medios de comunicación y autoridades. La empresa puede contar con más de un vocero, pero el mensaje que se transmita debe ser uno solo y todos deben conocerlo. (Comunicación personal, 9 de mayo, 2018)

Las crisis llegan de manera inesperada y la tarea del relacionista público es actuar de la mejor manera para lograr solucionar el conflicto y que no se genere una mala imagen de la compañía. Debe tener en claro las diferentes formas de accionar ante una situación repentina y apoyarse en un comité de crisis, grupo de personas designadas por la organización para manejar este tipo de situaciones. El equipo está compuesto por profesionales que tienen conocimiento de información de la empresa como, por ejemplo, el director de comunicación, el responsable de prensa, el responsable de comunicaciones externas, el relacionista público, el responsable de la comunicación interna, jefes y



expertos en el tema. Ellos son los encargados de accionar ofreciendo tranquilidad para los empleados y para los diferentes públicos. Son los encargados de elaborar los mensajes sencillos y fáciles de entender.

El comité de crisis tiene preparado un plan de acción que contempla una pre-crisis, diferentes escenarios sobre situaciones hipotéticas y posibles para la compañía, ya sea en el caso de las aerolíneas, catástrofes aéreas o problemas con los pasajeros. De esa manera, pueden avanzar más rápido en la situación. La forma de llevar a cabo este tipo de etapa es a través de una auditoría de riesgo interna y externa. A nivel interno, se analizan crisis pasadas, situaciones que pueden llegar a ocurrir, posibles soluciones y también conocer si anteriormente se resolvió en forma correcta o no. En esta etapa se realizan reuniones con directivos o personas de alto cargo de la empresa, que son quienes están al tanto de las situaciones ya vividas. Toda la información obtenida durante la etapa de auditoría queda archivada porque puede ser de utilidad en un momento en que se necesite más información.

Luego de la auditoría, se compila toda la información recogida. Es decir, la historia de la empresa, sus actividades, la cantidad de empleados que tiene la empresa, el nombre del o los voceros, los datos sobre los hechos que generaron las situaciones de crisis anteriores y, por último, se revisan los planes anteriores.

La auditoría hacia el exterior también es clave para analizar los diferentes medios de comunicación o redes sociales y el equipo de prensa debe tener un buen contacto con ellos para evitar que se publiquen informaciones erróneas que generen más caos que la crisis misma. Es importante identificar los públicos prioritarios con los que cuenta la aerolínea, sus grupos de interés y analizar a su competencia para ver cómo lo resuelven casos similares. Por último, realizar un relevamiento de la agenda *setting*.

Semprun, en la entrevista realizada, expone:

Por eso es que un plan de crisis debe ser informado a todo el personal, establecer responsabilidades a personal determinado y asignar funciones específicas. El plan de crisis debe ser estudiado y practicado con mucha frecuencia de manera que los conocimientos y acciones siempre estén actualizados. Todas las crisis son diferentes

una de otra y es importante estar capacitado. (Comunicación personal, 9 de mayo, 2018)

Una vez resulta con tiempo la etapa de la pre-crisis en la cual se obtuvo toda la información, se pasa a la de la planificación de la crisis, que es la más compleja en desarrollar y está a cargo del equipo del comité de crisis.

Es el establecimiento de los objetivos y el desarrollo de un plan que puede ser específico o general, estableciendo las actividades a realizar por cada uno de los miembros del comité, además de los procedimientos a seguir por parte del encargado o por los empleados. En esta planificación se definen qué medios se van a utilizar para accionar sobre la crisis, ya sean medios digitales, gacetillas de prensa, notas, revista o conferencia de prensa. A la hora de realizar el modelo de comunicación, se prevén preguntas y respuestas posibles.

Una buena práctica para las situaciones de crisis es realizar simulacros periódicamente, tener entrenados a los voceros de la empresa que no necesariamente tiene que ser el relacionista público ni el gerente general de la compañía; puede ser una persona que reúne ciertos requisitos como la capacidad de responder rápidamente y con credibilidad y conocer los mensajes que va a transmitir en el momento sin dudar para no generar inquietud en los públicos. El vocero debe tener empatía con la gente y preocupación por el tema.

Semprun explica en qué momento se utiliza el plan de crisis:

Se aplica en el momento en que se decreta la crisis por la persona previamente asignada, las situaciones son diversas como ejemplo podemos nombrar secuestro de la aeronave, accidente de la aeronave, fuego a bordo, fuego de la estructura, falla en motores, advertencia de explosivos, es decir todo aquello que ponga en riesgo la seguridad de los pasajeros. (Comunicación personal, 9 de mayo, 2018)

Cuando llega el momento de la crisis y se conocen los hechos, el experto del área analiza rápidamente la situación y es el momento en que debe poner en marcha la estrategia de comunicación para enfrentarla. Es un momento crítico para la imagen de la empresa, ya que los focos se desplazan desde el hecho ocurrido a la respuesta de la empresa y a los propios afectados. El público empieza a calificar, la crisis se empieza viralizar por Internet

e inician los comentarios en las redes sociales. Empieza a hacerse visible la opinión pública y cada medio busca generar la historia lo más atractiva posible para el telespectador, el oyente, el lector. Se buscan expertos para que también opinen sobre el tema. Pero la empresa ya debería estar preparada para esta situación, dado que pasó por la etapa de pre-crisis y la de planificación. Todos los instrumentos deberían estar preparados para sobrellevar la situación y manejarla de la mejor manera posible.

De la Vega, en la nota *Qué hacer ante una crisis en redes sociales* expone una estrategia de respuesta frente a una situación de crisis a tener en cuenta en las redes sociales:

Ser tolerantes frente a las críticas porque un comentario negativo tiene mucho impacto en el mundo digital y equivale a meses de trabajo sobre una estrategia de imagen. Entendemos que los usuarios suelen ser muy sensibles y que si el producto o servicio que brindas les ha resultado malo, dejarán de usarlo, se enojarán y probablemente esto repercuta en mala publicidad para la marca. Para estos casos, la mejor manera de tomar cartas en el asunto. (De la vega, s.f., párr. 7)

El vocero, ya se dijo, debe tener una buena habilidad oratoria porque la forma de responder y hablar tiene que ser en un tono afectivo y educado, ya que las situaciones de crisis pueden ser muy delicadas. No debe hablar con sarcasmos ni con ironía y jamás mentir.

Semprun, desde su experiencia en el rubro, agrega:

Dentro del protocolo existen muchos pasos a seguir que se deben cumplir a cabalidad y está establecido que cada quien tiene que realizar su labor. Lo primero luego de activar el plan de emergencia es mantener la calma. Veinte segundos más o menos no van a solucionar la emergencia, las autoridades competentes son las primeras en actuar y nosotros debemos actuar de la mano de ellos sin interferir. (Comunicación personal, 9 de mayo, 2018)

En referencia a los casos tratados en este PG, se puede concluir que en los primeros mencionados la empresa no actuó según el protocolo. Es de considerar que las tres situaciones ocurrieron por error de los empleados y está claro que si estos no están bien capacitados o preparados para este tipo de situaciones, sus actitudes pueden influir de manera negativa.

Todo lo que se comunica en una crisis, ya sea en forma interna como externa, debe estar cuidado y debe tener mensajes clave para evitar un daño a la reputación de marca.

A través del análisis de los tres casos citados, se puede notar que la empresa United se convirtió en pocas horas en todo un ejemplo de cómo no llevar adelante una crisis. Y, a pesar de que intentó seguir los pasos que marca un manual de crisis, como emitir un comunicado lo antes posible, comunicar a los empleados lo que estaba sucediendo y cuál era la postura corporativa, enfrentar a los públicos y anunciar las medidas que se irían a tomar para solucionar los problemas, no lo hizo de manera acertada.

### **5.3 Instagram y Twitter como generadores de crisis de imagen**

En la actualidad, la mayoría de las empresas que venden un producto u ofrecen un servicio tienen una cuenta en redes sociales, ya que buscan comunicarse de una manera rápida y eficaz con sus públicos. En el artículo *Cómo se gestiona una crisis en las redes sociales* (2017), se realiza un análisis según el cual las redes sociales ofrecen dos escenarios posibles gracias a la viralización. Uno positivo, que es la actuación correcta por parte de la empresa y que termina repercutiendo en la creación y consolidación de una buena imagen. El otro escenario posible puede ser negativo si se comete un mínimo error en forma de comentario equivocado o con una publicación fuera de lugar. En este caso, la empresa se encuentra propensa a que se genere una crisis en su imagen. Una empresa o institución que sabe cómo tratar a su público ante una situación de crisis, verá reforzada su identidad y logrará el éxito ante la comunidad.

Las compañías aéreas, como cualquier otra empresa en la actualidad, deben tener en cuenta las redes sociales y saber que sus propios pasajeros son los que pueden actuar haciendo virales los incidentes de los que sean protagonistas o testigos o bien realizando comentarios, positivos o negativos, sobre lo que vivan o vean. Hoy en día, cualquier persona con acceso a Internet es generador de contenido. Cualquiera que tenga un teléfono celular con una cuenta en *Twitter*, *Instagram* o cualquier otra red social se convierte en cronista. Y la viralización de lo publicado puede afectar a la empresa en un grado que sea difícil de solucionar. Y como se desprende del capítulo anterior, las

aerolíneas tampoco están libres de crisis de reputación o de imagen generadas en redes sociales.

Respecto de las redes comentadas, *Twitter* puede ser utilizada tanto para uso personal como corporativo. Es una herramienta ideal para quienes tienen interés en comunicarse con diferentes audiencias, ya que se puede utilizar como un canal alternativo de comunicación rápida y eficaz. En los casos de crisis generadas *online*, tal las analizadas en este trabajo, las organizaciones tienen que estar predispuestas a responder preguntas y comentarios y promover información clara y actualizada a sus públicos, sean usuarios, medios de comunicación o bien los propios afectados, avisándoles lo que está sucediendo o cómo se está resolviendo el incidente. (Gonzalo y Arebalos, 2011).

*Twitter*, además, es una red social especial. Más allá de que sirve para viralizar las respuestas tan rápido como los cuestionamientos que generaron la crisis, solo permite escribir hasta 140 caracteres. Esta cualidad hace que los comentarios sean breves, concisos y claros. Por otro lado, la red permite agregar enlaces, algo que United aprovechó para adjuntar el comunicado de prensa en el cual pedía disculpas en el caso de David Dao.

Nuevamente Semprun, desde su experiencia, explica que en “esta época es muy importante tener personas encargadas del manejo responsable de las redes sociales y siempre estamos atentos a lo que allí se publica, en las redes sociales Instagram, Twitter, Facebook”. (Comunicación personal, 9 de mayo, 2018)

Es por eso que las empresas hoy en día deben tener presencia en todas las redes sociales activas y personal encargado para esa área, ya sea respondiendo publicaciones y comentarios o bien controlando lo que los usuarios publican. Estas personas deben ocupar su tiempo buscando e investigando qué se dice de la compañía o qué temas referidos a ellas están vigentes y son relevantes. Deben ver qué hacen las otras empresas, qué opiniones tienen sus seguidores o cómo reacciona a una situación de

crisis; todo puede ayudar a su empresa a accionar de mejor manera en una situación similar.

Sin embargo, tanto *Twitter* como las otras redes sociales, presentan una clara desventaja respecto de la verisimilitud de la información, dado que hay veces en que se publican noticias falsas y, por no verificar la fuente, se generan las llamadas *Fake News*. Piñeiro, en el blog *Quién debe moderar las redes sociales*, explica: “La publicación de noticias falsas en la red es algo de lo que también se está hablando largo y tendido. Los grandes medios alertan de que muchas veces los bulos consiguen más efecto en los usuarios que las noticias reales”. (Piñeiro, 2017, Párr. 6)

Hay varios sitios que se encargan de escribir noticias que no son reales. Por la tanto, es posible difamar a las empresas o inventar sucesos que generen una crisis. De esta forma, las empresas deben estar al tanto de lo que ocurre en esos sitios para controlar que las noticias falsas no logren perjudicarlas.

*Instagram* es otra red social de gran influencia y que es aprovechada por las empresas y por los relacionistas públicos cuando tienen que manejar situaciones de crisis, ya que es un aplicación que ofrece contenido extra a la hora de crear temas diferentes y genera *engagement*. Es una red de publicación rápida y sencilla en la cual toda compañía debería tener una cuenta para poder responder inmediatamente una publicación sobre un incidente que la involucre.

La diferencia que tiene esta red con la anterior es que está basada en fotografías y videos más que en texto. Esta característica le da mayor veracidad y calidad de documento al material publicado, como en los casos analizados en este PG: llamaron la atención del público tanto la foto de la cara lastimada de David Dao como la del perro Kokito muerto en su bolso. Ante el poder de estos documentos gráficos, las disculpas de la empresa llegaron tarde, mucho después de la difusión y repercusión de las fotos.

Ambas redes, *Instagram* y *Twitter*, tienen en común el uso de los *hashtags*. En el blog *Hashtag qué es, para qué sirve y cómo usarlo*, Guerra Terol (s.f.) explica que son

palabras o frases sin espacios que tienen el signo de numeral adelante y que sirven para que se formen conversaciones entre las personas. Generalmente se utiliza al terminar un comentario y las empresas lo utilizan para promocionar una publicación, un producto, un evento o bien una noticia. También sirve para las campañas de comunicación. En el caso de las aerolíneas como la de esta investigación, es útil para contactar con el público de forma eficaz y rápida.

Sin embargo, según Guerra Terol, el uso *hashtag* se puede volver negativo en situaciones de crisis ya que la información se viraliza tan rápido que puede llegar a ser *trending topic*. En los casos de United, las personas que hicieron publicaciones en referencia a los incidentes utilizaron *hashtags* que pusieron el tema al frente de otros. Cualquiera que hiciera una búsqueda rápida tanto en *Twitter e Instagram*, se encontraba con los casos de la aerolínea.

#### **5.4 Las diferentes crisis que pueden tener las aerolíneas y su resolución**

Las aerolíneas cuentan con planes anti-crisis que les permite accionar rápidamente en caso de ser necesario, teniendo en cuenta que las situaciones de crisis pueden ser tanto internas como externas.

Según el diario BBC News, existen siete cosas que las aerolíneas pueden hacer con sus pasajeros, tales como obligarlos a bajar de un avión, dado que el *overbooking* es legal; arrastrarlos y multarlos si hay algún motivo, porque los capitanes de los aviones tienen autoridad casi sin límites cuando se cierran las puertas de los aviones; anular el billete de vuelta de un pasajero si éste no utilizó el de ida o si se perdió alguno de los vuelos de un viaje con varias paradas; no pagar por retrasos o extravíos de equipaje si no son responsables por ello; obligar a los pasajeros a permanecer hasta por 3 horas en el avión sin despegar; exigir que se mantengan las persianas de las ventanillas levantadas, lo que tiene una explicación de adaptabilidad a la luz exterior en caso de accidente; y abrir las puertas de los baños desde afuera por cuestiones de seguridad.

Según la nota 7 cosas que la aerolíneas pueden hacer con sus pasajeros en el diario BBC. “En caso de que esto ocurra, las aerolíneas acostumbran pedir voluntarios que se ofrezcan a ceder sus asientos y ser reubicados en otros vuelos posteriores. Si esto no sucede, las aerolíneas pueden elegir pasajeros al azar y obligarlos a bajar del avión, como sucedió en el caso de United. Aunque luego deben justificar la decisión por escrito y ofrecer compensaciones a cambio.” (BBC, 2017)

Según esto, el caso de David Dao se dio dentro de las normativas ordinarias de una aerolínea. Es decir, hubo sobreventa de pasajes, se pidió el descenso de cuatro pasajeros en forma voluntaria, se ofreció una compensación por eso y, no habiendo respuesta, se hizo una elección al azar y se obligó al pasajero que se negó a descender por la fuerza. La crisis se generó porque esto, los viajeros lo desconocen y porque hubo un exceso de violencia que impactó negativamente en las personas, que decidieron tomar fotografías y distribuirlas en redes sociales. Una situación que debería ser normal terminó en un escándalo que repercutió en forma negativa en la imagen de la empresa. A esto se sumó el proceder de la aerolínea en sus respuestas que no convenció al público. Como ya se explicó, las aerolíneas cuentan con un protocolo para actuar en las situaciones de crisis, cualquiera sea el caso. Tienen que dar una respuesta rápida y con información acertada. En el caso de no tener dicha información, deben declarar que se está averiguando sobre el incidente y que, apenas se tengan más novedades, se darán las explicaciones pertinentes.

Por otro lado, los portavoces deben estar entrenados y contar con vasta información de la empresa para poder dar las mejores respuestas y evitar así que la crisis se agrave. Especialmente en el caso de crisis resultantes de una catástrofe aérea, en la cual hay que contener a los *stakeholders*, acompañar a los allegados de las víctimas y estar en contacto permanente con los medios de comunicación para evitar que se filtre información errónea. Siempre teniendo especial cuenta el tema tratado en este PG que es la viralización de los incidentes en redes sociales.

La transparencia en situaciones sensibles es importante y las aerolíneas deben contar con una forma de contacto disponible las 24 horas del día para que los interesados



puedan comunicarse, tal como lo hizo, por ejemplo Malaysia Airlines en el caso de la desaparición de una de sus aeronaves.

Para concluir y teniendo como parámetro los casos aquí citados, está claro que las aerolíneas deben estar presentes en las redes sociales en forma activa y atender desde allí los casos de crisis en forma rápida y eficaz para que la información brindada allí dé respuesta a las inquietudes de los usuarios y para evitar que la crisis se agudice debido al fenómeno de la viralización.

## Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha realizado una investigación que parte de un eje central en donde se explica el rol del relacionista público frente a una crisis de imagen institucional generada en redes sociales.

Para ello, se seleccionaron tres casos de la compañía aérea United Airlines que se dieron a conocer entre 2017 y 2018 para, a través de ellos, investigar sobre la resolución de la crisis y el rol que tiene el profesional de las relaciones públicas.

Con este análisis, se pretendió abordar una temática no vista durante la cursada de la carrera como es la de los medios digitales; en este caso, *Twitter e Instagram*.

Para avanzar con ellos, fue necesario conceptualizar los temas centrales de la carrera como son los procesos de comunicación, la importancia y el rol del relacionista público. Además, se revisaron los conceptos de crisis, públicos, opinión pública y la participación de distintas generaciones en las redes sociales desde los *baby boomers* hasta la generación Z, conociendo para esto las definiciones de diferentes autores.

Todos estos temas mencionados no solo son de importancia para el Proyecto de Graduación sino para todo profesional de las relaciones públicas para poder desarrollar su trabajo enfocándose en sostener la imagen e identidad de la organización en la que trabaje.

La imagen es fundamental, ya que es la forma en que el público de una empresa o institución la ve. Pero en sintonía con la imagen se encuentra la identidad corporativa, algo así como el documento de identidad de la organización, la que explica qué es y quiénes son los que la administran.

La identidad corporativa está compuesta por la misión, la visión y los valores que la empresa transmite tanto a sus empleados como a sus diferentes públicos, personas, usuarios o clientes con quienes se debe estar en permanente comunicación. Cuidarlos, respetarlos y estar atentos a sus necesidades es parte del trabajo del profesional de las relaciones públicas.

Otro tema visto a lo largo de la investigación es el fenómeno de la viralización de la información que se desarrolla en las diferentes redes sociales. Se analizó especialmente *Twitter*, un medio de comunicación rápido que no permite más de 140 caracteres, pero que permite apuntar un enlace a otras redes o medios y cuyos mensajes pueden ser vistos de forma inmediata por otras personas. Es relevante el tema de los *trending topics*, aquellos temas de los que más se habla.

La otra red analizada es *Instagram*, una aplicación donde se publican imágenes o videos, lo que genera mayor impacto todavía que los textos de *Twitter*. Al igual que esta red, *Instagram* también permite la inclusión de *hashtags* que permiten, a quien busca cierta información, encontrarla más rápidamente.

El análisis y la consideración de estas dos redes se debieron a que los casos que sirvieron de base para este trabajo fueron conocidos mediante esas dos redes a partir de los videos y fotos publicados por los propios pasajeros testigos. Ellos fueron los que dieron difusión y fueron explicando qué era lo que estaba sucediendo. Gracias a sus *hashtags*, los casos fueron *trending topic* y los usuarios se fueron sumando con opiniones sobre los acontecimientos.

Las redes sociales, que nacieron para establecer una comunicación entre amigos y conocidos, hoy en día son utilizadas también por las empresas para publicitar sus ofertas de productos o servicios. Debido a su fuerte presencia, también es en las redes donde reciben mensajes de sus consumidores, entre ellos quejas y denuncias.

Es por eso que tomar buenas decisiones, reconocer los problemas a tiempo, ser honestos, dar compensaciones y contar con un manual de crisis que ayude a gestionar las crisis son algunas de las buenas prácticas que pueden tomar las compañías para cuidar la imagen de marca.

Las redes sociales también sirven como canales rápidos de información y contacto con los públicos, más rápido que cualquier otro medio de comunicación tradicional. Estar presentes en la forma adecuada puede redituales grandes beneficios. Y es por eso

también que los empleados de las áreas de comunicación y relaciones públicas estén siempre al tanto de lo que ocurre y se difunde en las redes sociales y sepan cómo manejarlas. Ante una publicación como las vistas en este trabajo, si se actúa rápido y en forma correcta, se puede llegar a evitar o, por lo menos, minimizar una crisis de imagen.

En dos de los casos analizados aquí, la empresa no hizo un manejo correcto de la comunicación y tampoco fue adecuado el accionar del relacionista público. Ya que, en lugar de pedir disculpas y explicar cómo se resolverían los incidentes, los responsables se limitaron a explicar las políticas de la compañía, lo que no respondía a las quejas y reclamos generados en las redes. Es decir que, lejos de dar un cierre a la crisis, la agudizaron.

En el tercer caso, en cambio, un accionar acertado logró terminar rápido con el problema y la crisis, aun generada, fue minimizada.

El objetivo de este PG, tal como se explicó en un principio, era analizar de qué manera las redes sociales influyen en la generación de una crisis de imagen institucional en una compañía aérea y cómo debe actuar el relacionista público en esas situaciones. A través de los casos analizados quedó en claro que estos nuevos canales de comunicación son los elegidos por los usuarios, el público más crítico a la hora de enfrentarse con una deficiencia en el servicio. Esto quedó demostrado con los casos presentados.

Y a través de la conducta de la aerolínea y especialmente de su relacionista público se puede concluir que es indispensable que las empresas cuenten con un área de relaciones públicas bien preparada y un comité de crisis que actúe rápidamente para cuidar la imagen corporativa.

Cuando una compañía se encuentra preparada, tiene al personal comprometido y cuenta con profesionales especializados, puede resolver situaciones comprometidas y así evitar que su imagen decaiga.

Tanto la preparación como el compromiso mencionados están relacionados con que los responsables de la comunicación estén preparados para dar soluciones a los reclamos y

responder a las quejas con un fuerte conocimiento tanto del funcionamiento de la aerolínea como de las estrategias de comunicación. Esto puede frenar el desarrollo de una crisis y evitar que la opinión pública accione sobre la crisis, haciéndola más grave aún y perjudicando a la imagen de la empresa haciendo difícil el camino para remontar una caída de la misma.

Resumiendo y tomando en cuenta los testimonios del entrevistado para este trabajo, podemos decir que las compañías aéreas están gravemente expuestas a distintos tipos de crisis. Y que con su presencia en las redes sociales más la participación masiva de distintos tipos de público en estos medios digitales, el riesgo de una crisis generada a partir de la difusión en redes sociales es aún mayor. Por lo tanto, contar un área de relaciones públicas bien preparada es fundamental.

Dicha preparación implica que el equipo de crisis tiene que incluir a un relacionista público que conozca y maneje sus herramientas de trabajo hacia adentro y hacia afuera. Hacia adentro significa tener un análisis previo de la empresa, saber diferenciar las tipologías de crisis porque cada una tiene un accionar diferente, contar con manual de respuestas y una guía de qué hacer y qué no ante una crisis. Hacia afuera, el relacionista público debe contar con uno o más voceros entrenados para poder enfrentar a los públicos, incluida la prensa.

Una crisis en redes sociales puede ser también una oportunidad para la compañía y que esto sea así depende en gran medida del relacionista público. La viralización es un fenómeno que provoca una fuerte presencia de la empresa durante un tiempo.

De esta forma, además de responder en forma correcta los reclamos atendiendo la inquietud de los usuarios, se puede aprovechar dicha presencia para intercalar mensajes que acentúen los beneficios y virtudes de la compañía, dado que es el momento en que más atención ponen los públicos en todo lo que se difunda.

## Lista de referencias bibliográficas

- Amado Suarez, A y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones Públicas: El modelo de la Comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Amado Suarez, A (2008). Auditoria de comunicación. La Crujia
- Sanchez, A. Publicado 15/07/2018, Los 10 datos sobre la generación Z publicado en diario la vanguardia. Recuperado 22/07/2018 Disponible en <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>
- Baby Boomers ,generación x, millennials y centennials, ¿ a que generación permaneces? Publicado en el diario Clarín 07/07/2017. Recuperado 03/5/2018 de, [https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces\\_0\\_ByLXzpwEW.html](https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLXzpwEW.html)
- Black, S.(1993) ABC de las relaciones públicas, todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas con ejemplos reales. Londres: Edición Gestión 2000, SA.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1998). Capacitación y Desarrollo: La comunicación interna. Buenos Aires.
- Capriotti, P (1992). La imagen de empresa. Barcelona: El Ateneo
- Capriotti, P (1999) Planificación estrategia de la imagen corporativa. Ariel comunicación
- Caraher, L. (2015). Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas. Editorial Paidos
- Castillo, A (2010). Las Relaciones Públicas Disponible en <https://thuer.com.ar/blog/2010/un-libro-gratis-sobre-introduccion-a-las-relaciones-publicas>
- Cómo se gestiona una crisis en las redes sociales [Publicación en un blog]. (2017, 22 julio). Recuperado 7/5/2018, [www.foromarketing.com/se-gestiona-una-crisis-las-redes-sociales/](http://www.foromarketing.com/se-gestiona-una-crisis-las-redes-sociales/)
- Costa, J. (1999). La comunicación en acción. Barcelona: Editorial Paido
- De la vega, A (s.f.). Qué hacer ante una crisis en redes sociales. Recuperado 7/5/2018, Disponible en [www.socialtools.me/blog/que-hacer-ante-una-crisis-en-redes-sociales/](http://www.socialtools.me/blog/que-hacer-ante-una-crisis-en-redes-sociales/)
- Diezhandino, M. (2007). Periodismo y Poder. Madrid: Pearson
- Dykinsom, (2001) Manual de comunicación Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Recuperado 5/4/2018 Disponible en <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

- Gonzalo, A, Arebalos, A. (2011). la comunicación horizontal (Ed. rev.). disponible en <http://comunicacion3unlz.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/la-revolucion-horizontal.pdf>
- Guerra Terol, C (s.f.). ¿Qué es, para qué sirve y cómo usarlo? Recuperado el 7/5/2018, disponible en <https://carlosguerraterol.com/hashtag-que-es-para-que-sirve-como-usar/>
- Habermas, J. (1981). Historia y Crítica de la Opinión Pública (2da. ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Herreo Curiel, E. 2013. La credibilidad de las redes sociales en el ámbito periodístico. Recuperado 18/4/2018. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n2/0103-3786-tinf-27-02-00165.pdf>
- Ivoskus, D. (2008) Vivir conectados. Editorial Grupo Norma.
- Lasswell, H. (1955) Estructura y función de la comunicación en la sociedad. B.B Berelson.
- Lazo, L. (2017, 26 marzo). Dos chicas excluidas del vuelo de United por usar mallas. The Washington post. Recuperado 6/5/2018 Disponible en [https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2017/03/26/two-girls-barred-from-united-flight-for-wearing-leggings/?utm\\_term=.53c63986accd](https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2017/03/26/two-girls-barred-from-united-flight-for-wearing-leggings/?utm_term=.53c63986accd)
- Lippman, W. (1922) Public Opinion. New York: Harcourt
- Manovich, L. (2005). El lenguaje de los nuevos medios de comunicación: la imagen en la era digital .Barcelona. Paidós
- Mendez. C. (1991).La opinión pública. Ciudad argentina
- Neumann, N. (1995). El Espiral del Silencio. Barcelona: Paidós.
- Piñeiro, M. (2017). Quién debe moderar las redes sociales. Recuperado 8/5/ 2018, disponible en <http://www.concepto05.com/2017/05/quien-moderar-las-redes-sociales/>
- Pozzi, S. (2017, 11 mayo). United Airlines revisa sus políticas de 'overbooking' tras el incidente. El país. Recuperado 5/5/2018 Disponible en [https://elpais.com/economia/2017/04/11/actualidad/1491941476\\_736427.html](https://elpais.com/economia/2017/04/11/actualidad/1491941476_736427.html)
- Ramírez, A. (2010) Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Bogotá: LEGIS S.A
- Ross et al (1996) disponible en Capriotti. P,(2009) Branding corporativo. Disponible en <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Ruiz, A. (s.f.). Crisis en Redes Sociales - United Airlines. Recuperado 12/5/2018, disponible en <http://www.creativmedia.com.mx/blog.php?id=crisis-en-redes-sociales--united-airlines>
- Sanchez Guzman, J (1989) Mkt Comunicación Ciencia 3 Madrid
- Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoria de la imagen de empresas. Madrid: Síntesis

Scarpinelli, L. (2013) Las aerolíneas gastan millones para renovarse. la nación. Recuperado el 7/5/2018, disponible en <https://www.lanacion.com.ar/1583161-las-aerolineas-gastan-millones-para-renovarse>

Sitio web Puro Marketing. (2016). Los millennials prefieren los nuevos medios digitales antes que la televisión y la radio tradicional. Recuperado 18/4/2018. Disponible en <https://www.puromarketing.com/47/26355/millennials-prefieren-nuevos-medios-digitales-antes-television-radio-tradicional.html>

Slotinsky, D. (2016) Transformación Digital. Editorial Distal

United Airlines. (s.f.). Para nuestros clientes sus polainas son bienvenidas Recuperado 12/5/2018 disponible en <https://hub.united.com/our-customers-legginggs-are-welcome-2331263786.html>

Univision. (2017, 26 marzo). United Airlines prohíbe embarcar a tres pasajeras en un vuelo por llevar 'legginggs'. Univision noticias. Recuperado el 12/5/2018 disponible en <https://www.univision.com/noticias/trending/united-airlines-prohibe-embarcar-a-tres-pasajeras-en-un-vuelo-por-llevar-legginggs>

Vera Quiroz, R (2012) recuperado el 5/5/2018 Disponible en [http://www.dircomsocial.com/profile/GermanCaicedoPrado?xg\\_source=profiles\\_memberList](http://www.dircomsocial.com/profile/GermanCaicedoPrado?xg_source=profiles_memberList)



## Bibliografía

- Amado Suárez, A, Castro Zuñeda, C (1999). Comunicaciones Públicas. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. Black, S. (1993)
- Sánchez, A. publicado 15/07/2018, Los 10 datos sobre la generación Z recuperado 22/07/2018 Disponible en <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>
- Baby Boomers, generación x, millennials y centennials, ¿ a que generación permaneces? Publicado en el diario Clarín 07/07/2017. Recuperado 03/5/2018 de [https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces\\_0\\_ByLAxzpEW.html](https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLAxzpEW.html)
- Barton, L. (2000). Crisis en organizaciones. California: DaveShaud Bonilla.
- Blanco, L. (2000). El Planeamiento. Prácticas de las Relaciones Públicas. Buenos Aires: Ugerman Editor
- Borrini, A. (1992) Como competir y ganar en el mercado dela opinión pública. De la solicitada a la comunicación institucional. Buenos Aires: Atlántida.
- Brandolini A, GonzalezFrígoli M, Hopkins N.(2009) Comunicación interna: claves -para una gestión exitosa Edit: La Crujía
- Cameron G. y Xifra J. (2001). Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. 7 ediciones. Madrid: Pearson Education
- Capriotti, P. (1992) La imagen de empresa. Barcelona. El ateneo
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona. Clave
- Capriotti, P. La gestión comunicativa de las situaciones de crisis. Malaga. Clave
- Carmen Vallejo. Gestión de la comunicación de crisis disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>
- Cecilia Acuña (2018) Generacion x vs Millenials que piensan que fueron adolescentes en los 90. Recuperado 5/6/2018 disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2113249-generacion-x-vs-millennials-que-piensan-los-que-fueron-adolescentes-en-los-90>
- Cómo se gestiona una crisis en las redes sociales [Publicación en un blog]. (2017, 22 julio). Recuperado 7/5/2018, de <https://www.foromarketing.com/se-gestiona-una-crisis-las-redes-sociales/>
- Costa, J. (2003). Imagen Corporativa en el siglo XXI.
- Costa, J. (1999) La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós Ibérica SA. 90
- Costa, J. (2009) El DirCom hoy. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

- De la vega, A (s.f.). Qué hacer ante una crisis en redes sociales. Recuperado 7/5/2018, Disponible en de <https://www.socialtools.me/blog/que-hacer-ante-una-crisis-en-redes-sociales/>
- Dykinsom, (2001) Manual de comunicación Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Disponible en <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Gonzalo, A, Arebalos, A. (2011). la comunicación horizontal (Ed. rev.). disponible en <http://comunicacion3unlz.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/la-revolucion-horizontal.pdf>
- Guerra Terol, C (s.f.). ¿Qué es, para qué sirve y cómo usarlo? Recuperado el 7/5/2018, Disponible en <https://carlosguerraterol.com/hashtag-que-es-para-que-sirve-como-usar/>
- Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México DF: Trillas
- Habermas, J. (1981). Historia y Crítica de la Opinión Pública (2da. ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Herreo Curiel, E. (2013). La credibilidad de las redes sociales en el ámbito periodístico. Recuperado el 18/4/2018. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n2/0103-3786-tinf-27-02-00165.pdf>
- Lasswell, H. (1955) Estructura y función de la comunicación en la sociedad. B.B Berelson.
- Lazo, L. (2017, 26 marzo). Dos chicas excluidas del vuelo de United por usar mallas. The Washington post. Recuperado 8/5/2018 Disponible en [https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2017/03/26/two-girls-barred-from-united-flight-for-wearing-leggings/?utm\\_term=.53c63986accd](https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2017/03/26/two-girls-barred-from-united-flight-for-wearing-leggings/?utm_term=.53c63986accd)
- Manovich, L. (2005). El lenguaje de los nuevos medios de comunicación: la imagen en la era digital. Barcelona. Paidós
- Mendez.C (1991).La opinión pública. Ciudad argentina
- Neuman.N (1995) La espiral del silencio. Barcelona
- Noelia (2015). La comunicación horizontal en las empresas. Recuperado el 25/5/2018. Disponible en <http://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-horizontal-las-empresas/>
- Pineiro, M (2017). Quién debe moderar las redes sociales. Recuperado el 8/5/2018 Disponible en <http://www.concepto05.com/2017/05/quien-moderar-las-redes-sociales/>
- Pozzi, S. (2017, 11 mayo). United Airlines revisa sus políticas de 'overbooking' tras el incidente. El País. Recuperado . Recuperado 12/5/2018 Disponible en [https://elpais.com/economia/2017/04/11/actualidad/1491941476\\_736427.html](https://elpais.com/economia/2017/04/11/actualidad/1491941476_736427.html)
- Ruiz, A. (s.f.). Crisis en Redes Sociales,United Airlines. Recuperado 12/5/2018 Disponible en <http://www.creativmedia.com.mx/blog.php?id=crisis-en-redes-sociales--united-airlines>

- Saladriga Medina, Hida. Introducción a la teoría y la investigación en comunicación La Habana: Editorial Félix Varela, 2003
- Sanchez Guzman, J (1989) Mkt Comunicación Ciencia 3 Madrid
- Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoria de la imagen de empresas. Madrid: Síntesis
- Scarpinelli, L. (2013) Las aerolíneas gastan millones para renovarse. la nación. Recuperado el 7/5/2018. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/1583161-las-aerolineas-gastan-millones-para-renovarse>
- Sitio web Puro Marketing. (2016). Los millennials prefieren los nuevos medios digitales antes que la televisión y la radio tradicional. recuperado 18/4/2018. Disponible en <https://www.puromarketing.com/47/26355/millennials-prefieren-nuevos-medios-digitales-antes-televisión-radio-tradicional.html>
- Slotinsky, D.( 2016) Transformación Digital. Editorial Distal
- United Airlines. (s.f.). Para nuestros clientes ¡sus polainas son bienvenidas! Recuperado 12/5/ 2018 disponible en <https://hub.united.com/our-customers-legginggs-are-welcome-2331263786.html>
- Univision. (2017, 26 marzo). United Airlines prohíbe embarcar a tres pasajeras en un vuelo por llevar 'legginggs'. Univision noticias. Recuperado el 12/5/2018 disponible en <https://www.univision.com/noticias/trending/united-airlines-prohibe-embarcar-a-tres-pasajeras-en-un-vuelo-por-llevar-legginggs>
- Vera Quiroz, R (2012) recuperado el 5/5/2018 disponible en [http://www.dircomsocial.com/profile/GermanCaicedoPrado?xg\\_source=profiles\\_memberList](http://www.dircomsocial.com/profile/GermanCaicedoPrado?xg_source=profiles_memberList)
- Villafañe, J. (1993) Imagen Positiva Gestión Estratégica de las Empresas. Madrid: Editorial Pirámide S.A
- Villafañe, J (2004) La buena reputación: Claves del valor intangible de una empresa. Argentina: Piramide