UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENFRENTAR CRISIS EN REDES
CASO DE ESTUDIO: AEROLÍNEA

Elaborado por:

ARIANNA ESTEFANÍA GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Comunicación Social, con mención en Relaciones públicas y Comunicación Organizacional

Guayaquil – Ecuador
Noviembre, 2018

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENFRENTAR CRISIS EN REDES CASO DE ESTUDIO: AEROLÍNEA

Elaborado por:

ARIANNA ESTEFANÍA GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Comunicación Social, con mención en Relaciones públicas y Comunicación Organizacional

DOCENTE INVESTIGADOR
Karen Correa

CO-INVESTIGADOR
Jéssica Quintana
María del Carmen Zenck

Guayaquil, Ecuador
Noviembre, 2018

Nota Introductoria

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero "Comunicación de crisis Caso Ecuatoriano. Libro de Casos", propuesto y dirigido por la Docente Investigadora Karen Correa acompañada de la Co-investigadora Jéssica Quintana y María Del Carmen Zenck, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es evaluar el manejo de la comunicación en 8 empresas que operan en el Ecuador desde la perspectiva de distintos grupos de interés. El enfoque del Proyecto es cualitativo. La investigación se realizó en Guayaquil, Ecuador. Las técnicas de investigación que se usaron para recoger la investigación fueron análisis documental, entrevistas y un análisis de contenido para la construcción de un estudio de casos.

Abstract

The present study arises due to the need that in Latino America, where the strategic communication is still a little explored ambit. Also, the aeronautic sector, is locally in constant development.

The focus of the study was qualitative, oriented to the compilation of a case study.

The investigation evidences the airline's management of the strategic communication on its platforms and their policies to solve crisis cases. They have online management manuals used by their contact center but, when a case requires specialized attention, it is attended by the company's corporate affairs department.

A problem occurred for the airline when cat got lost in a flight. The conflict grew due to the online movement of the affected person and people who shared her cause, nevertheless, an integral communication strategy was applied to solve the crisis.

Key words: Strategic communication, dircom, crisis, community manager, Ecuador.

Resumen

El presente estudio surge a partir de la necesidad actual en Latinoamérica en donde la comunicación estratégica aún es un campo poco explorado. Además, la investigación aborda el sector aeronáutico, que a nivel local está en constante desarrollo.

El enfoque fue cualitativo orientado hacia la construcción de un caso de estudio.

La investigación evidenció el manejo de la comunicación estratégica de la aerolínea en sus redes sociales, y las políticas que mantienen para abordar crisis. Actualmente tienen manuales

para gestión online utilizados por el centro de contacto que maneja sus plataformas, sin embargo, en casos que requieren atención especializada, es atendido por el departamento de asuntos corporativos. Esto sucedió con una problemática que atravesó la aerolínea por la pérdida de un gato en un vuelo. El conflicto aumentó por el movimiento en redes de la persona afectada y todos sus simpatizantes, sin embargo, mediante una estrategia integral de comunicación, fue resuelto por la empresa.

Palabras claves: Comunicación estratégica, dircom, crisis, community manager, Ecuador.

Tabla de Contenidos

Introducción 7

Planteamiento del Problema 8

Antecedentes 9

Revisión de la literatura 13

Estado del Arte 13

Marco Conceptual 19

Comunicación estratégica. 20

Community manager. 24

Crisis. 25

Objetivos 31

Objetivo general 31

Objetivos específicos 31

Metodología 31

Enfoque 31

Descripción de sujetos de estudio y criterios de selección, la construcción de la muestra y las unidades de análisis 32

Técnicas de recolección de datos 35

Conceptualización y operacionalización de las categorías analíticas, basadas en la literatura revisada 38

Resultados 39

Análisis documental 39

Entrevistas a expertos 42

Antecedentes Crisis Gato Manu. 42

Entrevista a la Gerente de asuntos corporativos y Sostenibilidad de la aerolínea Latam Airlines 43

Entrevista a la Analista de Marketing Digital de la aerolínea Latam Airlines 50

Referencia Bibliográfica 71

Anexos 76

Introducción

La siguiente investigación aborda la comunicación estratégica en el campo digital. El principal enfoque es la gestión de esta poderosa arma en momentos de crisis en los que la imagen de la empresa, su reputación y finalmente su relación con distintos públicos, se ponen a prueba.

Ha sido seleccionada una empresa del sector aeronáutico, que es un ámbito muy importante a nivel mundial, que actualmente tiene un fuerte movimiento en Latinoamérica y en Ecuador.

Para lograr un mejor entendimiento del tema principal de la investigación, se construirá un caso de estudio acerca de la empresa Latam Airlines en Ecuador. En primera instancia, se explora a profundidad las políticas de gestión de la comunicación estratégica y, posteriormente, el manejo operativo de las redes sociales del grupo.

El siguiente paso, tratará acerca de una crisis que la aerolínea enfrentó en septiembre del 2017 y que tuvo un impacto importante en los canales digitales de la empresa. Un gato de un usuario de Latam Ecuador fue extraviado en un vuelo que partía de Quito hacia Buenos Aires, Argentina, con escala en Lima, Perú.

Las técnicas utilizadas fueron entrevistas a expertos, colaboradores internos de la aerolínea, un análisis documental a una primera aproximación de la marca y un análisis de contenido aplicado a las cuentas e Facebook y Twitter de la empresa, mediante las que cada una fue aportando distintas piezas para la generación del caso de estudio.

Planteamiento del Problema

Las redes sociales en la actualidad son canales de comunicación que permiten que empresas, organizaciones o marcas entablen una relación más directa e inmediata con sus públicos.

Los avances tecnológicos y la era digital que estamos viviendo, han traído cambios en la forma de comunicarse y entender el mundo. Las empresas también se han visto envueltas en esta evolución, razón por la que se han trasladado a plataformas *online* para continuar construyendo relaciones con sus respectivos públicos. Esto ha resultado en muchas ventajas e ideas innovadoras para las compañías en el ámbito de la comunicación, sin embargo, también se han generado desafíos que pueden ocasionar problemáticas. Una de éstas, y es la que será abordada en el presente estudio, son las crisis comunicacionales, que actualmente, también se trasladaron al mundo *online*, específicamente a las redes sociales.

En el Ecuador, en comparación con otros países, la comunicación es un campo que aún no ha sido explorado a profundidad. Partiendo desde la falta de departamentos de comunicación en empresas grandes hasta la falta de un Director de Comunicación, dircom, por sus siglas, que integre las comunicaciones. Investigar acerca de estos temas es un aporte significativo para este ámbito el que es importante que se desarrolle para lograr un avance a nivel corporativo.

Justificación del Estudio

Este estudio es un aporte al conocimiento sobre prácticas y estrategias de comunicación de empresas, brindando conocimiento sobre la gestión de la comunicación en el campo de las redes sociales, que hoy en día son un desafío para las compañías. Con el tiempo, el campo de la comunicación estratégica se desarrollará a nivel nacional, por lo que tener referentes locales

es primordial. Además, la expectativa de crecimiento de esta empresa en el país, y en términos generales del sector aeronáutico, justifica abordar la temática para proponer estrategias de gestión.

Antecedentes

Como primer antecedente está la contextualización del sector aeronáutico específicamente en Ecuador, lo que muestra la importancia del presente estudio. Esta área es una importante fuente de ingreso del país, y las empresas que pertenecen a este gremio, deben cuidar todos los aspectos de la comunicación y estar en constante actualización.

El sector aeronáutico ha crecido progresivamente en la última década debido a distintas razones. Según el reportaje "Ecuador tiene un crecimiento de 7% en el sector aeronáutico" (2011) de diario El Comercio, en el 2011, el sector aeronáutico creció un 7%, asociado principalmente al incremento de pasajeros en vuelos domésticos. El destino más demandado era Quito-Guayaquil. Fernando Guerrero, quien está al frente de la Dirección General de Aviación Civil, determinó que esta vía crece un 10% anualmente desde el año 2000.

Posterior a este crecimiento, en el 2013 la apertura del nuevo aeropuerto en la capital, Quito, Tababela, contribuyó al movimiento del sector.

En el año 2017, el presidente de la República, Lenín Moreno, firmó un Decreto Ejecutivo que tenía como fin, dinamizar el sector aeronáutico en los aeropuertos, específicamente los administrados por la Dirección de Aviación Civil. Galápagos, no está incluido en este artículo (Narea, 2017).

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas explica que esta serie de políticas incrementará la funcionalidad, utilidad y conectividad. Esto abarca reducción de tarifas, aumento de vuelos, nuevos aeropuertos. Estas nuevas implementaciones contribuyeron, a la

activación y movimiento del sector aeronáutico, lo cual recae sobre las aerolíneas que han tenido mayores oportunidades para crecer (Narea, 2017).

Según el artículo publicado en El Comercio, “Quito es la sede del centro aeronáutico de América” (2018), el 15 de febrero del 2018, en la ciudad de Quito, se realizó la décimo primera edición de Rutas de América, una rueda de negocios y feria enfocada en la aviación y el turismo. Tiene como objetivo que las aerolíneas, representantes de aeropuertos, operadores y autoridades de turismo, entablen relaciones, acercamientos, busquen concretar alianzas y hacer negocios. Para Ecuador, este evento significó una gran oportunidad para que los representantes del sector aeronáutico estén al tanto de la evolución del mercado mundial.

El último factor que contribuirá al impulso del sector aeronáutico en Ecuador será el futuro aeropuerto en la provincia del Guayas. Según González (2017), en una nota para el diario El Comercio, el aeropuerto contará con una pista de 4100 metros y dos laterales de 3500. Con plataformas, se espera recibir vuelos simultáneos, que incluyen países lejanos asiáticos y europeos.

Estos son los sucesos más trascendentales que ha atravesado el sector aeronáutico en Ecuador en la última década, que evidencian un progreso continuo. Con este ritmo de avances, es importante que las aerolíneas que operan en el país estén preparadas para brindar un buen servicio.

A continuación, otro tópico importante, y es el principal del estudio, es la comunicación en crisis contextualizado en América Latina. Un tema que está en boga y es en la actualidad una tendencia.

> El Latin American Communications Monitor 2016-2017, es un estudio que mide los parámetros que utilizan los profesionales y los departamentos de comunicación de

> empresas privadas, públicas, ONG´s en la gestión diaria de la comunicación y las relaciones públicas, por lo que se reporta la tendencia del el uso del Big Data; la automatización de las operaciones; la forma de lograr el *engagement* con los *stakeholders* de las compañías; la manera de contactar y administrar a los influencers sociales; el tipo de coaching que los profesionales ofrecen a los directivos; así como el estado de las competencias de los profesionales. (Herrera, 2017, párr. 1)

Según la revista Forbes de México, este estudio fue aplicado a 17 países de la región latinoamericana y los resultados fueron los siguientes.

El *Big Data,* que es hoy en día primordial a la hora de plantear estrategias, es utilizada sólo por una cuarta parte de los departamentos y agencias en comunicación (17.6%). El uso de redes sociales sigue presentando una brecha entre la importancia que se le atribuye como herramienta y la forma en la que se implementan (Herrera, 2017).

El análisis también establece que únicamente el 16.8% de los departamentos de comunicación en Latinoamérica son excelentes, en comparación a los resultados globales de Europa con un 20% y Asia con un 24.4%. El factor que determina la excelencia es el *Big Data*, su implementación y gestión (Herrera, 2017).

El problema según la investigación es que los profesionales no tienen suficiente capacidad analítica o intenciones de dedicarle tiempo al estudio de la *Big Data*, su aprendizaje e implementación. La estrategia en boga en la región es la de utilizar *Social Media Influencers.* Un 72.2% de los participantes del estudio consideran el uso de estas figuras fundamental para las actividades estratégicas de comunicación (Herrera, 2017).

La comunicación estratégica será evaluada en una empresa del sector aeronáutico en ecuador, y la aerolínea seleccionada fue Latam Airlines Group. El mayor grupo de compañías

aéreas en América Latina con sede en Chile y cuenta con 43.095 colaboradores de más de 64 nacionalidades, entre esas se encuentra Ecuador (Cueto, Stage y Guzmán, 2018).

Es importante señalar, tal como menciona la noticia "Aerolíneas LAN y TAM usan desde 2016 a Latam como marca única" (2015) en el año 2015, se hizo formal la unificación de las dos aerolíneas del Grupo Latam Airlines, LAN de chile y la brasileña TAM, que entrarían en vigencia en el primer semestre del año 2016. Las primeras filiales en adoptar la nueva marca corporativa fueron Perú, Argentina, Colombia y Ecuador.

Los cambios fueron más allá de sólo un nuevo nombre, la identidad también evolucionó. Estas modificaciones se visibilizan gradualmente, en un periodo de tiempo establecido de tres años. Desde el espacio físico, los formatos de oficinas comerciales, nuevos aviones, páginas webs, uniformes del personal, hasta la misión, visión, valores, políticas de marca, gestión de la comunicación, entre otros cambios.

Según Larena (2018), corresponsal aeronáutico para importantes medios de la industria aérea, Latam tiene grandes objetivos fijados en Ecuador, destacando crecer, buscar nuevas rutas, potenciar sus operaciones y competir con otras aerolíneas que también están apostando por el país, como es el caso de Grupo Viva Air.

En el artículo "LATAM nombrada la mejor aerolínea en experiencia de viaje de Sudamérica" (2018), AeroLatin News menciona que Latam Airlines en el 2018 fue acreedora del galardón de *"Five Star Global Airline",* el reconocimiento más importante en el Rating Oficial de Aerolíneas APEX, una de las herramientas de evaluación corporativa más respetada de la industria aérea, basada en las opiniones de los pasajeros de forma independiente. Aproximadamente 500,000 vuelos de aerolíneas del mundo son calificados por sus usuarios, bajo criterios como experiencia, comodidad de asiento, servicio de cabina, entretenimiento,

Wi-Fi, alimentos y bebidas, entre otros. En adición, fue la única empresa sudamericana en el sector aeronáutico en recibir un premio.

Es importante mencionar un caso de crisis que tuvo la aerolínea que fue investigada en el estudio. Según la noticia "Ciudadana ecuatoriana reclama a una aerolínea su gato perdido" el 6 de septiembre del 2017 en la ruta de la aerolínea Latam Airlines, Quito-Buenos Aires (Argentina), con una escala en Lima, (Perú), el gato de la ecuatoriana Ana Benalcázar fue extraviado. La dueña de la mascota indicó que, al llegar a Buenos Aires, notó que Manu, su gato, no estaba entre el equipaje. (2017)

Revisión de la literatura

Estado del Arte

En esta sección, se abordó casos de crisis que ha tenido gran trascendencia en redes sociales, las cuales representan un referente para comprender el impacto de las plataformas digitales en la viralización de contenidos, el mismo que puede tener repercusiones positivas o negativas, según sea el caso. También se incluye casos relacionados con el sector aeronáutico. En el ámbito de crisis corporativas en este tipo de compañías, no existen muchos estudios de casos de aerolíneas en Latinoamérica, lo que representa un desafío para las empresas del sector ya que carecen de referencias en la misma región para evaluar cómo manejar este tipo de problemáticas que surgen. Además, al no tener ejemplos y modelos de estrategias preventivas con las cuales guiarse o comparar, dificulta el poder evitar que surjan situaciones similares.

El caso denominado *Towards a realtime Twitter analysis during crises for operational crisis management* elaborado por Terpstra, de Vries, Stronkman y Paradies (2012) es una investigación que aporta con una visión acerca de la manera en que esta red social se usa en

momentos de crisis. Es una de las principales utilizadas por las personas al momento de verse afectados por algo particular. En este caso, un desastre natural en Bélgica, en el Festival PukkelPop, en donde por una fuerte tormenta con vientos, un gran número de personas resultaron heridas (Terpstra et al., 2012).

La forma en que los investigadores analizaron Twitter fue mediante un análisis interpretativo. El primer paso fue determinar qué términos utilizarían para buscar el contenido, entre esos seleccionaron los que hacían referencia al festival, a respuestas de emergencia y al proceso de recuperación. Además, fueron incluidos los principales *hashtags* (Terpstra et al., 2012).

El estudio se dividió en mensajes antes, durante y después de la crisis, y a través de este análisis pudieron llegar a las siguientes conclusiones: Twitter es una red muy valorada por las personas en la búsqueda de información en tiempo real o para expresar su opinión cuando sienten la necesidad de hacerlo. En momento de crisis, la actividad en esta red se intensifica, teniendo a los usuarios totalmente activos. Twittean, hacen *repost* y suben *links* con más información acerca de lo sucedido. También se pudo observar que esta red social también crea una empatía entre usuarios, quienes se solidarizan frente a distintas causas, en este caso el incidente en PukkelPop. Finalmente, dice que la red social en una crisis es una doble vía de comunicación, en donde en este caso se vieron involucradas las autoridades, la media, y los usuarios (Terpstra et al., 2012).

El siguiente caso sucede en el sector aeronáutico, el que es abordado en una investigación titulada *Comunicación y gestión de crisis en el caso del accidente de Germanwings,* elaborada por Gil (2016). El accidente ocurrió con la aerolínea *Germanwings*, filial de la alemana Lufthansa. El 24 de marzo de 2015, el avión se estrelló contra los Alpes franceses a causa del

copiloto de la nave. Este tenía problemas psicológicos, que incluían pensamientos suicidas (Gil, 2016).

Previamente en un diario alemán, se había publicado una noticia sobre las pruebas y los controles que tenían que atravesar los pilotos de Lufthansa, señalando la carencia de rigurosidad con exámenes de carácter psicológico. Esto ocasionó mayor agravamiento del problema. La información sobre el caso fue expuesta en un gran número de medios, se filtraba, se tergiversaba, y los usuarios se vieron afectados. La aerolínea, a través de sus redes sociales, tuvo la siguiente experiencia como describe el estudio de Gil (2016) las redes sociales tanto de Lufthansa como *Germanwings* estaban descoordinadas, e inmediatamente en Twitter, se manifestaron por primera vez estableciendo que no tenían aún la información oficial sobre el accidente sucedido. Para la autora del estudio, Gil, fueron decisiones muy prematuras, poco meditadas. Considera que la estrategia no fue desarrollada con claridad, sin embargo, estaban presentes en las redes sociales. (2016)

Uno de sus primeros pasos fue cambiar sus logos, imágenes y demás contenido visual en su interfaz a color negro y gris en señal de luto. El siguiente paso fueron *tweets* confirmando la tragedia y dando el pésame a familiares y amigos de las víctimas. Primero firmó Lufthansa y después *Germanwings*. Fue una acción tardía, 90 minutos exactos. Sin embargo, esta era la principal fuente de comunicación de las empresas (Gil, 2016).

En su sitio web, crearon una página negra en donde las familias o público en general podía contactarse para tener más información del accidente, sin embargo, fueron tantas las personas en ingresar, que la página colapsó. Finalmente, a través de la red YouTube, difundieron las declaraciones oficiales del CEO de Lufthansa, mostrando la tristeza que sentían por el asunto y el pésame hacia los familiares de las personas afectadas (Gil, 2016).

Según las conclusiones de este estudio, las estrategias en plataformas digitales, aunque muchas no fueron manejadas de forma impecable, acertaron significativamente por la apuesta de usar Twitter como forma constante de comunicación con el público. Esta decisión fue tomada en vista de que, por este medio, se estaba difundiendo información errónea o tergiversada (Gil, 2016).

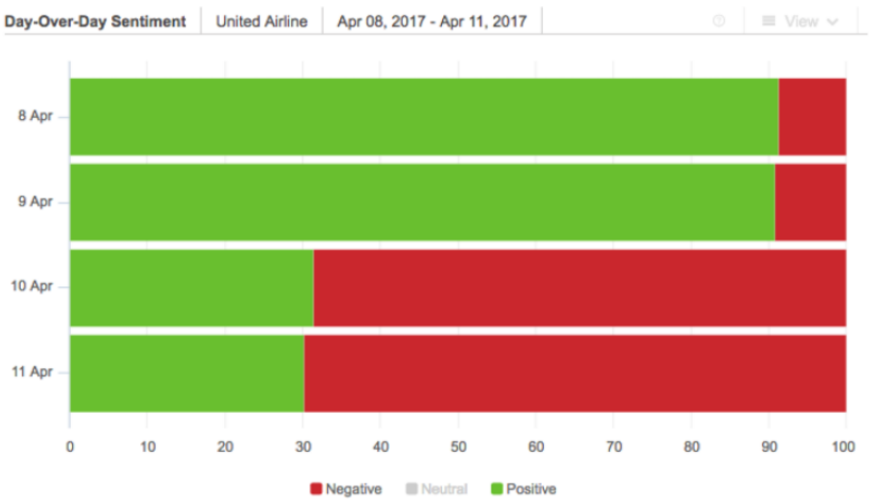
En otro artículo escrito por la autora Martínez (2017), se realiza un análisis acerca del caso de la aerolínea United Airlines, que en varias ocasiones ha estado involucrada en situaciones difíciles a partir de contenido en las redes sociales. La primera crisis que afectó la reputación de la aerolínea ocurrió en 2009, debido a que un cantante de nacionalidad canadiense, Dave Carrol, observó a través de una ventana como un miembro de la tripulación de United Airlines maltrató su equipaje ocasionando que su guitarra se rompiera. A raíz de esto, el joven grabó diversos videos que contenían canciones dedicadas a la empresa, criticando lo sucedido. Este contenido se viralizó rápidamente logrando superar las 16 millones de visualizaciones (Martínez, 2017).

El siguiente suceso se dio en 2016, cuando a dos adolescentes y una niña de 10 años, no se les permitió embarcar en un vuelo debido a que la vestimenta que traían no era correcta. Ellos portaban una tarjeta de empleado de United Airlines, que es un privilegio que se les otorga a los colaboradores de la empresa. Sin embargo, dicha tarjeta, tiene parámetros que cumplir, entre esos el código de vestimenta. La utilización de *leggins* por parte de las menores no era el estipulado por la aerolínea, razón por la que no pudieron abordar (Martínez, 2017).

Para finalizar, al poco tiempo del suceso con las jóvenes que molestó a un gran número de personas United Airlines afronta otra crisis. En ésta, se viraliza un video que muestra cómo un miembro de la seguridad del avión se acerca a un pasajero, le pide que se baje de la nave y en vista de que se negó, es tirado al suelo y arrastrado hasta sacarlo. El suceso surgió porque

necesitaban asientos para los empleados de la aerolínea, por lo que, a través de *overbooking* aleatoriamente salió seleccionado el señor del video (Martínez, 2017).

El último caso de crisis fue analizado como caso de estudio. A través de una herramienta que se encarga de monitorear redes sociales, se identifica que las menciones ascienden a un promedio de 1.5 millones diariamente. Cifra que representa un aumento del 100% de lo que generalmente acostumbran a tener (Martínez, 2017).



Brandwatch (2017). *Sentimiento en redes sociales sobre el caso de United Airlines* [Gráfico]. Recuperado de: https://www.brandwatch.com/es/blog/crisis-en-las-redes-sociales/

Esta gráfica muestra cómo, el día del incidente, los comentarios sobre la aerolínea se transformaron en negativos. Estos variaron entre quejas, críticas y demandas de usuarios pidiendo explicaciones sobre lo ocurrido. El principal factor que agravó la crisis fue el video viralizado ya que era la evidencia del error y del mal trato de la aerolínea. Este contenido no sólo atravesó las redes sociales, sino que también fue transmitido por diferentes canales de televisión.

Tabla 1

Lista de los principales hashtags durante la última crisis de United Airlines.

Principales Hashtags	Tweets	Retweets	Todos los tweets	Impresiones
#flight3411	4278	143173	147451	288019262
#UnitedAirlines	13330	36273	49603	309114042
#United	6952	42544	49496	196242933
#unitedAIRLINES	15124	29886	45010	159168330
#flythefriendlysky	208	36692	36900	124648230
#united	7512	27163	34675	122924978
#BoycottUnitedAirlines	7615	16597	24212	75887109
#BoycottUnited	3193	16032	19225	73236534
#boycottunited	3319	7249	19568	29293084
#united3411	1999	7515	9414	51847957

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Brandwatch (2017)

La Tabla 1 muestra el top 10 de hashtags utilizados en la red social Twitter, para postear información acerca de la crisis. La repercusión fue bastante significativa.

Finalmente, Martínez (2017) comenta que esta primera crisis en red social significó una baja en la reputación de la compañía, que también terminó en una pérdida económica. Inicialmente decrece un 11% su valor de cotización en la bolsa. De las subsiguientes no se especifica el efecto bursátil que tuvo para la empresa, pero claramente costaría millones de dólares a United Airlines.

A partir de estos estudios, quedan interrogantes acerca de la naturaleza de las redes sociales y su interacción con los usuarios. Además, queda en evidencia la importancia de la existencia

de políticas para manejar la comunicación en redes sociales, más aún en situaciones que pueden ocasionar crisis. Por lo tanto, es importante saber en la actualidad, cómo se viven estas relaciones digitales con los usuarios y los protocolos establecidos para gestionar la comunicación en redes sociales, ya que conforme pasa el tiempo, la tecnología sigue avanzando, las redes evolucionan o se desarrollan y, de la mano, el usuario también se va adaptando y apropiando cada vez más de estas plataformas

Mediante el estudio de caso de Latam Airlines se aborda estas interrogantes por medio de una empresa fuertemente posicionada, que tiene redes sociales en constante movimiento, mediante las que se comunican frecuentemente con sus usuarios.

Marco Conceptual

Comunicación estratégica.

La comunicación estratégica es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo, debido a las nuevas estructuras y modelos de empresas. Según Barneys en Garrido (2017), "las estrategias de comunicación debían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar" (p. 14).

Hallet según Garrido (2017), propone una visión integral en donde sustenta que "la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido en el largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponible" (p. 15). En este caso, el autor considera que la comunicación estratégica se basa en una serie de factores que, al integrarlos, pueden lograr los resultados esperados. Ambos autores coinciden que es una serie de pasos que se toman, un periodo significativo de tiempo, para desarrollar las estrategias planteadas.

Para Garrido (2017), la comunicación estratégica debe seguir una metodología. El propone las siguientes instancias. La primera es la fase de diseño, en donde los directivos,

respondiendo a los objetivos estratégicos planteados, elaboran un plan, evalúan quienes son las unidades críticas, definen tiempos, cronograma, personas que estarán involucradas en la gestión de la comunicación, indicadores (Molina, 2018).

La siguiente fase es la definición de instrumentos de comunicación. En esta es básicamente tener claro la forma en la que será operado el plan. Por ende, es necesario fijar contactos y medios que serán parte de las estrategias (Molina, 2018).

La última fase trata de la implementación y el *feedback*. En esta etapa se desarrolla la estrategia, con el fin de que sea recordada y apunte a traer beneficios para la empresa. Será importante que al final, se recoja información y se evalué todo lo sucedido para identificar aciertos o falencias con el fin de mejorar los siguientes pasos (Molina, 2018).

Vemos cómo Garrido (2017) coincide con la mirada integral propuesta por Hallet, en donde todas las piezas deben cumplir su función para llevar a cabo el plan. Además, de estar preparados ante cualquier eventualidad, para lo que este autor propone tener estos puntos bien definidos desde el principio, es decir el diseño de las estrategias.

La comunicación estratégica también involucra al nuevo frente que ha surgido y constantemente evoluciona, la era digital. En estos tiempos de redes, este ámbito debe ser atendido y muy tomado en cuenta ya que es actualmente uno de los principales canales de comunicación entre empresas y sus grupos objetivos. A partir de esta necesidad aparece una nueva figura de un profesional quien se encarga de seguir con la comunicación integral en estas plataformas. Este es denominado el *community manager*.

Dircom.

La figura del Dircom y sus funciones ha cambiado a lo largo del tiempo, desde que nació el término en Europa, a mediados de los años 90’s, hasta el presente en donde aún se sigue

moldeando su perfil. J. Costa (2009) menciona que, al inicio, este director de comunicaciones se limitaría solamente a coordinar los medios y los mensajes emitidos.

En la actualidad el Dircom ha resultado en una figura más compleja de lo que se planteaba inicialmente con la necesidad de una persona que integre las comunicaciones y que además cumpla con ser un estratega, ya que la comunicación empresarial debe basarse en estrategias (J. Costa 2009).

El autor propone la siguiente composición del Dircom a nivel de conocimiento acerca de ciencias humanísticas se encuentra: Teoría de la información/comunicación, Sociología de la comunicación, Comunicología/praxeología, Teoría política, Teoría general de sistemas, Gestión de crisis/Responsabilidad social. A nivel de perfil empresarial propone los siguientes conocimientos: Management, Economía, Investigación estratégica, Planeación estratégica, Marketing (J. Costa 2009).

Un estudio de Ritter (2013) describe a la figura tradicional del Dircom como una persona que aborda la comunicación de manera especializada, la entiende como un flujo de información direccional, que evalúa los resultados, una figura que en general se enfoca en la evaluación únicamente de su gestión de concretar lo propuesto según los tiempos datados en los planes aprobados, que posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación, esto incluye comunicación empresarial, marketing, relaciones públicas y prensa. Esta persona controla arduamente los presupuestos y justifica sus gastos. Trabaja sobre las decisiones estratégicas tomadas por los altos mandos y finalmente defiende e intenta ganar espacio de poder y *status* en la organización.

Esta definición se opone a lo propuesto por J. Costa, sin embargo, el mismo Ritter (2013) establece que el dircom necesitaba evolucionar y es hoy en día un *Chief Reputation Officer*, término oficializado en el 2011. El rol del CRO, descrita como la siguiente versión del director

de comunicaciones aborda la comunicación como integradora y estratégica. La entiende como un proceso que funciona en conjunto, de flujo bidireccional. Evalúa las consecuencias de los resultados, realiza la medición del desempeño de su área basándose en los *Key Performance Indicator* KPI, mide eficiencia y la relación entre los objetivos logrados y los recursos utilizados. Esta figura posee conocimientos y habilidades de *management*, de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad. Su foco es relacionarse con los *stakeholders*, y aportar valor a la empresa. Es parte del proceso de toma de decisiones estratégica ya que integra el consejo ejecutivo, finalmente trabaja junto a la alta gerencia.

Lo interesante es ver que la figura del *Chief Reputation Officer* propuesta por Ritter, coincide con lo que J. Costa sugiere que un Dircom debería ser, demostrando que esas cualidades son las que el director de comunicaciones ideal debería alcanzar. Sin importar el nombre técnico que se le dé, es necesario para una empresa tener a alguien presente. De esta manera las comunicaciones serán integradas.

Community manager.

Según Vásquez y Joyanes (2017), en Latinoamérica se ha dado un crecimiento exponencial en el uso de redes a niveles de usuario, educativo y de empresa. Latinoamérica se ha posicionado como el segundo mayor consumidor de Social Media, incluyendo el primer puesto en mayor uso en horas de navegación a nivel mundial. Esto para los autores ha volcado a las empresas, a apostar por las redes sociales como canales de comunicación con sus distintos públicos objetivos. Esta presencia digital que mantienen las empresas da paso a crear una nueva figura que será encargada de la administración de las redes sociales.

Según Roldán (2016), son tres los objetivos de la administración de redes sociales. Primero, escuchar, ya que son los clientes quienes tienen las respuestas para crear mejores experiencias. Además, a partir de sus gustos y necesidades, se podrán encontrar mejores formas para llegar a

ellos y generar vínculos. El segundo objetivo es aprender. Esto se realiza a partir de los datos. Primeros se sustraen, después se convierten información y finalmente en conocimiento útil para armar las siguientes estrategias y para brindar al cliente una mejor experiencia. El tercer y último objetivo es influenciar. Lo que se busca es identificar a las personas que interactúan constantemente con la marca los que pueden generar influencia social.

La figura encargada de lograr estos objetivos descritos, y en consenso, a la gestión de la presencia digital de la marca o empresa, se denomina *community manager*. Según Marquina, Gaullar y Leiva (2014), un CM es un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales online. Adicionalmente, los autores establecen que el principal foco de un CM es la comunidad.

Según Mañé (2018), son cinco las principales características que debe reunir un community manager:

1. Debe tener conocimientos de comunicación y marketing, buena redacción y capacidad de empatía.
2. Conocer el mercado en el que se mueve la empresa para poder tener a la competencia vigilada, estar al día de las novedades, etc.
3. Debe gustarle la tecnología para incorporarla en su trabajo, ya que depende de ella por completo.
4. Tiene que ser paciente, saber escuchar, ser observador y ser capaz de resolver conflictos rápidamente.
5. La versatilidad es la clave de este perfil profesional: ha de tener conocimientos de marketing, periodismo, publicidad, relaciones públicas e incluso de negocios con el fin de enfocar a la perfección su trabajo.

Son cinco habilidades que debería demostrar una persona dedicada a esta tarea, aunque los tiempos avanzan y la tecnología se desarrolla, siguen siendo la base para el manejo de redes sociales corporativas o de una marca.

Crisis.

Según la RAE (Real Academia Española), el término crisis proviene del latín *krisis,* y ésta, del griego *krisis*. El vocablo griego se derivó del verbo *krinein*, que entre otras cosas significa 'separar'. El significado de la palabra expresa un cambio profundo con consecuencias importantes que se experimenta en un proceso o una situación, o la manera en que estos son percibidos por el público.

Ubicando la palabra en el contexto de la comunicación, C. Costa (2012) establece que las crisis están asociadas a riesgos que no fueron gestionados adecuadamente o, en algunos casos, son inevitables como son los de fenómenos naturales. En algunas ocasiones, se desarrollaron a raíz de otro tipo de problemas relacionados a la imagen corporativa, que generalmente incluyen opiniones y percepciones de los distintos públicos. Finalmente, hay crisis de reputación significativas, que dejan impactos que perduran en el tiempo.

Marín (2009), en su libro *Comunicación de crisis*, habla de la importancia de tener planes preventivos bastante detallados, para poder tener una reacción más eficaz. Adicionalmente, el autor comenta la evolución que han tenido los procesos de afrontar las posibles crisis, y propone una *Web the crisis*, para socializar los problemas más rápidamente, en el caso de ser una empresa grande, y así tomar mejores decisiones de forma más ágil.

La propuesta de Marín incorpora estrategias de gestión digital, que va acorde a la era tecnológica que está presente en la actualidad. Esto da paso a adentrarnos en la comunicación en crisis, esta vez en el mundo online.

Crisis online.

Según C. Costa (2012) las crisis online son el reflejo de las interacciones en el contexto de Web 2.0, donde nuevas relaciones de poder son estructuradas. A partir de su estudio, llega a ciertas conclusiones. En primer lugar, son un campo de gestión de la reputación de una empresa, gobierno o de una persona; en segundo término, no existe una crisis online totalmente desvinculada del "mundo offline". En verdad, no hay tal cosa como el "mundo online", Internet es tan solo un ambiente, una extensión de nuestra capacidad de comunicarnos, interactuar y producir significado, en este caso facilitado/intermediado por herramientas digitales. Ahora bien, reglas propias se aplican a este ambiente, pero, de todas las maneras, debemos siempre comprender la dialéctica entre offline/online a la hora de gestionar una crisis online (C. Costa, 2012).

Esta segunda conclusión aporta con algo nuevo, y es que el autor señala que el mundo online no es ajeno al offline, están conectados y a partir de pensamientos, en este último, los *stakeholders* deciden comunicarlo a través de plataformas online. Crear esta consciencia a la hora de armar estrategias para resolver crisis, permitirá a las empresas o marcas, brindar mejores respuestas y soluciones a sus usuarios (C. Costa, 2012).

Una tercera conclusión señala que para denominar "crisis", los sucesos deben tener el potencial de generar graves daños a la imagen o a las operaciones de la organización. Las críticas, quejas, opiniones negativas, malos comentarios, rumores no significan necesariamente una crisis. El autor los denomina "evento significativo" el cual, a pesar de no ser tan grave, debe ser atendido (C. Costa, 2012).

En este punto podemos ver cómo otro autor delimita lo que es y no es crisis, y con este término de "evento significativo" hace alusión al término que revisaremos posteriormente de

paracrisis. Estas problemáticas no son necesariamente el peor escenario para las corporaciones, sin embargo, es en la fase en la que ocurren, donde deberán ser gestionadas.

Finalmente, su última conclusión define lo que es en esencia una crisis online y C. Costa (2012) dice que son el resultado de la mala gestión de las expectativas de los *stakeholders*, dentro o fuera de Internet, cuya repercusión negativa es creada o amplificada en la red.

En esta cuarta conclusión, introduce una palabra importante, que será abordada en la investigación y es la expectativa de los distintos públicos objetivos. Al no recibir lo que esperan de la empresa, su inconformidad los lleva a expresarse en sus redes personales o en las corporativas (C. Costa, 2012).

Una vez identificadas las crisis online, es importante gestionarla. Martínez y Durántez (2011) proponen el siguiente modelo. En primera instancia es vital una detección precoz. Se debe determinar el suceso exacto que ocasionó la crisis. La responsabilidad recae sobre el *Community manager*, que debe medir el malestar e informar al responsable de comunicación de la existencia del problema. De esta forma se evaluará si lo sucedido puede constituir o no un riesgo.

El siguiente paso es la aplicación del manual de comunicación de crisis y el apartado que hace referencia al mundo online. Se adecuará la estrategia considerando tres factores: tiempo, forma y contenido (Martínez y Durántez, 2011).

Finalmente es importante la instancia de evaluación, en donde se medirá la evolución de la crisis y la repercusión de la respuesta emitida. Se deberá estudiar e integrar las conclusiones a las que se lleguen para ajustar los planes de comunicación en estos casos (Martínez y Durántez, 2011).

Los pasos a seguir son coherentes, sin embargo, se establece que el problema se denomina crisis desde el primer momento y, bajo este nombre, se evaluará si puede llegar a convertirse en un riesgo potencial o no. Por otro lado, es importante comprender otro concepto que parte a raíz de las crisis online, el cual aporta con otra perspectiva sobre la categorización de este tipo de situaciones que discrepa, hasta cierto punto, con algunos autores mencionados.

Paracrisis.

Un artículo de Coombs y Holladay (2012), en La escuela de Comunicación Nicholson, de la Universidad de Florida, habla de un nuevo término llamado "paracrisis", que es una propuesta sobre los problemas que se generan online. Esta palabra se relaciona con el *social media*. Lo interesante es que no es descrito como una crisis, sino como una amenaza. Es decir, según el autor, se posiciona usualmente en la fase de prevención donde será clave gestionarla.

Este término según Coombs (2018), surge cuando la posibilidad de que exista una crisis se convierte en un saber público. Esto quiere decir que aún no es tal, pero existe el riesgo de que se convierta en una. El divide las paracrisis en tres tipos: Desafíos, clientes molestos y pasos organizacionales en falso.

Este mismo autor afirma que las que son catalogadas como Desafíos, se discuten desde los 90's, con Lerbinger sin embargo, estas definiciones han ido cambiando a través del tiempo, concluyendo que estas son generadas por los *stakeholders*, o grupos de interés, que tienen un perfil de activistas. Estos constantemente cuestionan, no sólo las prácticas de las corporaciones sino también la gestión de los gerentes. En la actualidad con la importancia y la visibilidad que aportan, las redes sociales son el espacio para hacer públicos sus cuestionamientos y demandas. Son los comentarios y acciones desafiantes de estos distintos públicos, los que plantean la posibilidad de que la "paracrisis" se transforme en una crisis. Lo que propone Coombs (2018) son seis posibles acciones estratégicas para abordar esta fase:

1. Ignorar los comentarios.
2. Refutar lo que plantea el Desafío, demostrando su invalidez.
3. Represión, que busca silenciar el problema, muchas veces con abogados. No es recomendable porque puede ser visto como falta de democracia, atentado a la libertad de expresión, lo que puede agravar las cosas.
4. Reconocimiento o recepción, es cuando el gerente toma el problema, lo identifica, sin embargo, no se hacen mejoras.
5. Revisión, consiste en una instancia en donde se determina el problema y se hacen pocas modificaciones para apelar a la disolución de éste. A pesar de no ser significativas, trata de disminuir el desafío planteado por los *stakeholders.*
6. Reforma, es finalmente una estrategia en la que tanto el gerente junto con la empresa trabaja con los *stakeholders* para resolver la problemática.

Otro tipo de paracrisis, está categorizado como *Faux Pas* organizacional. Este término también lo propone Coombs (2018), y trata de situaciones en donde es el *community manager*, o la gerencia, quienes dan mensajes que resultan ofensivos para un público de la organización. La sugerencia que se recomienda es pedir disculpas y comprometerse a no cometer el mismo error.

Finalmente, el último tipo de "paracrisis" son los clientes molestos. Esto parte del disgusto del consumidor frente al producto o servicio en casos que éstos no llenen sus expectativas. Estos clientes se encargan de dejar claro que quieren una solución rápida o peligra su fidelidad como consumidor. La mejor decisión a partir de estas situaciones es reconocer o identificar el problema, y buscar una forma de solucionarlo (Coombs, 2018).

Estos conceptos aportan un mejor entendimiento del mundo al que esta investigación se va a adentrar, que es el digital y las redes sociales.

Objetivos

Objetivo general

Describir la gestión de la comunicación estratégica en las redes sociales de Latam Airlines, Twitter y Facebook, en situaciones de crisis, para la construcción de un caso de estudio.

Objetivos específicos

- Explorar las políticas de manejo de la comunicación estratégica de la aerolínea Latam.
- Describir la gestión operativa de redes sociales de la aerolínea Latam con énfasis en momentos de crisis.
- Explorar el caso de crisis del Gato Manuel atravesada por la aerolínea en septiembre del 2017.

Metodología

Enfoque

El enfoque de este estudio es cualitativo con alcance descriptivo, se buscó analizar la gestión de la comunicación estratégica en las redes sociales de Latam Airlines específicamente en situaciones de crisis.

Según Strauss y Corbin (2002) la investigación cualitativa trata sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones.

La metodología utilizada es estudio de casos. Yin según Yacuzzi (2005) define a este

método de la siguiente forma:

> Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación beneficiándose del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p. 3)

A partir de este método, será aplicado a la aerolínea Latam Airlines, para profundizar en el campo de la comunicación estratégica a través de una empresa importante para la región.

Sujetos de estudio y criterios de selección, muestra y unidades de análisis

El principal sujeto de estudio de la investigación es la aerolínea Latam Airlines.. Esta agrupa el mayor número de compañía aéreas en América Latina. La empresa tiene su sede en Chile y cuenta con 43.095 colaboradores de más de 64 nacionalidades. Opera en el mercado doméstico en seis países de Sudamérica, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, y Perú. La operación que lleva a cabo internacionalmente incluye vuelos regionales en Sudamérica y el Caribe y los vuelos de larga distancia para América del Norte, Europa, África y Oceanía (Cueto et al., 2018).

Su misión y sus valores empresariales son (LATAM Airlines Group, 2018):

> (...) conectar a las personas con seguridad, además de un excelente y agradable servicio, buscando convertirnos en la aerolínea preferida de los pasajeros, en donde vuelen 2/3 de la región, convirtiéndola en una de las 3 aerolíneas más grandes en el mundo.

> Los valores de nuestra empresa ponen la seguridad por encima de todo, preocupándose por sus clientes, buscando la excelencia en el servicio y la continua mejora de nuestras labores, trabajando como un solo equipo. (párr. 1)

El grupo Latam incorpora 20 grupos de *stakeholders* con los cuales establece estrategias de compromisos, formas de comunicación, generando así una estrecha relación. Esta se basa en conducir el negocio de manera responsable en conjunto con los marcos legales que manejan e influir en mejores prácticas. Los públicos identificados según la memoria de sostenibilidad de Latam Airlines del año 2016 son:

1. Academia
2. Accionistas
3. Asociaciones gremiales
4. Calificadoras de riesgos y analistas de mercado
5. Clientes cargo
6. Clientes pasajeros
7. Colaboradores
8. Comunidades locales
9. Concesionarios aeroportuarios
10. Entidades públicas y regulatorias
11. Especialistas del sector
12. Industria
13. Inversionistas
14. Medios de comunicación
15. ONG / Fundaciones
16. Organismos internacionales
17. Proveedores primarios
18. Proveedores secundarios
19. Sindicatos
20. Terceros y subcontratados

Para lograr comprenderla a profundidad, se eligieron las siguientes unidades de análisis. Dos expertos internos de Latam, un documento de estudio sobre la empresa realizado en el año 2017 y las redes sociales de la aerolínea Twitter y Facebook.

En el caso de expertos, se han seleccionado dos profesionales. El primero es diestro en comunicación en crisis, aporta con más información acerca de la gestión de problemáticas que se dan en el mundo online. Además, proporciona un mejor entendimiento de los criterios para

determinar si una situación es una crisis o no y, finalmente, dará una referencia del comportamiento del usuario en plataformas digitales.

El segundo profesional es un analista de marketing digital de una aerolínea. Es importante para el estudio conocer el manejo de redes sociales de este tipo de empresas, desde la mirada de la persona que trata directamente con los usuarios. Además, proporcionada de experiencia en este campo.

Se abordó un documento Titulado "La Comunicación de crisis en tiempo de redes en el sector aeronáutico" que es un estudio previo sobre la compañía aérea en donde se aborda la comunicación y las prácticas de la marca elaborado por Ivonne Guerrero.

Adicionalmente, se analizaron fueron los tweets y posts de las redes sociales Facebook y Twitter de la aerolínea. Según Flores (2009), Facebook es representativa y usada a nivel mundial. En esta se pueden subir imágenes, videos, crear grupos, utilizar sus diversas aplicaciones, entre otros aspectos que hacen, de esta plataforma, la más exitosa.

Twitter, para Rubín (2018) destaca por ser de comunicación bidireccional con naturaleza de red social (porque permite elegir con quien te relacionas) que limita sus mensajes a 140 caracteres.

Estas redes son populares en la actualidad, y las empresas han apostado por ellas para abrir canales de comunicación con sus públicos objetivos. En el caso de Latam Airlines, son estas las que más movimiento tienen, en donde más realizan publicaciones y establecen diálogos con sus usuarios.

Después de una inmersión en las redes sociales de la empresa, fueron establecidos para el presente estudio los siguientes criterios de selección para esta técnica.

- La red social debe ser específicamente para Ecuador, es decir local.
- Debe tener un mínimo de 10,000 seguidores, que aseguren interacciones constantes.
- Contar con un mínimo de 3 publicaciones semanales
- Lograr al menos 10 interacciones por publicación (estas pueden ser *likes*, comentarios, repostear).

A pesar de que la compañía tiene una cuenta oficial en Instagram, esta red social no forma parte del estudio porque su perfil y contenido no cumple con los criterios de selección establecidos, ya que no se muestra contenido local sino mensajes globales de la empresa.

Técnicas de recolección de datos

El análisis documental según Courrier (1992), "un proceso de circulación de la información que tiende a establecer un vínculo de comunicación entre los documentos y los usuarios".

Para Castillo (2014) "es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo" (p.1).

Esta técnica será aplicada a un estudio, con el objetivo de soportar la investigación con un documento que contenga más información sobre la empresa abordada, esto incluye un análisis previo sobre Latam Airlines en donde la investigadora Ivonne Guerrero realizó un primer acercamiento a la comunicación de la empresa.

La información extraída del documento se basó en las categorías propuestas en el estudio referentes a políticas de la empresa, crisis y redes sus redes sociales.

Las entrevistas serán realizadas a expertos. Fueron seleccionadas dos personas para aplicar esta técnica en base a la necesidad de conocer más a profundidad acerca de dos temáticas tratadas a lo largo del estudio.

La primera persona es la encargada de la gestión de la comunicación dentro de la aerolínea. Esta conoce las políticas del *holding*, además de estar en primera línea de acción para gestionar problemáticas que atraviese Latam.

El segundo entrevistado es la persona encargada del manejo de las redes sociales, quien además de ser un experto en éstas, conoce los procedimientos y las formas de gestionar posibles crisis o, ya sea el caso, de una problemática más grave. Es el primer punto de contacto y el puente de comunicación entre el usuario y la empresa.

La siguiente técnica es el análisis de contenido. Según HOLSTI en Porta y SIlva, es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación (Porta y Silva, 2003). Para Krippendorff (1990), es "la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto" (p. 28).

Según Fernández (2002), uno de los propósitos que tiene esta técnica es describir tendencias y develar semejanzas o diferencias en el contenido de la comunicación escrita entre personas, grupos, organizaciones, países, etc. Esto corresponde a uno de los objetivos de esta investigación, que busca analizar el contenido en redes sociales de una crisis puntual que atravesó la aerolínea.

Por medio de un libro de códigos, se explorarán las interacciones de los distintos

involucrados en el caso. Como se mencionó anteriormente, esta técnica será utilizada para analizar tweets y posts en dos redes de Latam, Facebook y Twitter. Cincuenta y cinco mensajes serán evaluados.

Después de una revisión de las interacciones se pudieron establecer las siguientes categorías, que corresponden a los distintos tonos empleados en los mensajes posteados por usuarios de ambas redes sociales con referencia a la crisis del gato Manu.

Categorías.

- Tono agresivo frente a la marca, código = TA

Según Marcel Gratacós, la agresividad al comunicar implicar la manipulación y el uso del lenguaje para obtener beneficios personales. Las expresiones son violentas, agresivas e incluyen reproches. (2016)

Por lo tanto, este tono implica mensajes groseros, agresivos, puede haber uso de insultos, malas palabras, referirse de manera despectiva a una persona miembro de la aerolínea.

- Tono resignado frente a la marca, código = TR

Fernando Azor (2018), define la resignación como los momentos en los que nos vemos incapaces de conseguir algo que hemos deseado mucho. En muchas ocasiones va unida a la percepción de fracaso y de impotencia.

En el caso de un tono resignado, implica mensajes en donde a pesar de notarse quejas o molestias, lo comunican de una manera resignada, educada, con vocabulario apropiado para un espacio público a pesar de la frustración de no obtener los resultados esperados.

- Tono neutral frente a la marca, código = TN

Según, Judeira Batista y Moraima Romero un tono neutral indica que no se toma posición con el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación (2007)

Este tono en el caso de las publicaciones implica no optar por una postura mas que informar y seguir actualizando a los usuarios con la noticia.

Estos códigos fueron aplicados en ambas redes a cuatro públicos partícipes de esta crisis:

1) La persona afectada
2) Usuarios en redes (usuarios comunes)
3) Fundaciones/Asociaciones Animalistas
4) Cuentas digitales en Twitter y Facebook de los Medios (periódicos, televisión, radio)

Los mensajes analizados, como condición, fueron publicados directamente en las cuentas de los distintos usuarios, es decir en sus muros, en las redes sociales Twitter y Facebook, en el periodo de septiembre 2017 a octubre 2017. Muchos de estos tuvieron interacciones significativas para la empresa detalladas en los anexos. Ver detalles en Anexo C.

Adicionalmente el comunicado en redes sociales emitido por Latam Airlines, será analizado por cada oración, en torno a tonos identificados, en este caso bajo los siguientes códigos. Ver detalles en Anexo C

- Tono Informativo = TI

Según Rafael Yanes (2006) el carácter informativo consiste en informar al lector sobre acontecimientos sin perseguir fines estéticos ni aportar criterios. Buscan la objetividad.

Este tono implica informar de forma concreta acciones de Latam frente a la crisis sin caer en la subjetividad y las emociones.

- Tono Empático = TE

Según Pablo Olmedo y Beatriz Montes (2009) el concepto de empatía está relacionado con la comprensión del otro y de su mundo afectivo, a la que se llega como resultado de conectar con los sentimientos ajenos.

Este tono implica que la marca se muestre preocupada, afectada por la situación. Que tome el suceso de manera personal.

Para cumplir los objetivos planteados, se utilizarán los instrumentos y las técnicas detalladas en la tabla a continuación,

Tabla 2

Instrumentos y cronogramas de plan de trabajo

Objetivos específicos	Instrumentos	Técnicas	Fuentes	Cronograma
Explorar las políticas de manejo de la comunicación estratégica en redes sociales que caracterizan a la aerolínea.	Matriz de dimensiones	Análisis Documental	Estudio previo sobre la gestión en comunicación estratégica de Latam Airlines	Julio 2018 a agosto 2018
	Cuestionario para entrevista Anexo A.	Entrevista semi estructurada	Gerente de asuntos corporativos	Septiembre 2018 a octubre 2018

Objetivos específicos	Instrumentos	Técnicas	Fuentes	Cronograma
Describir la gestión operativa de las redes sociales de la aerolínea.	Cuestionario para entrevista Anexo A y Anexo B	Entrevistas semi estructurada	Encargado del manejo de la comunicación en la aerolínea Encargada del manejo y gestión de las redes sociales	Septiembre 2018 a octubre 2018
Explorar el caso de crisis del Gato Manuel atravesada por la aerolínea en septiembre del 2017	Cuestionario para entrevista Anexo A y Anexo B	Entrevista semis estructurada	Experiencia durante la crisis de la encargada de redes sociales de la aerolínea Experiencia durante la crisis de la encargada de la gestión de la comunicación de la aerolínea.	Abril 2018 a septiembre 2018
	Libro de códigos Anexo C	Análisis de contenido	Redes sociales de la aerolínea, Twitter y Facebook.	Septiembre 2018 a octubre 2018

Fuente: Elaboración propia.

Conceptualización y operacionalización de las categorías analíticas, basadas en la literatura revisada

Tabla 3

Dimensiones y categorías analíticas

Dimensión	Descripción	Categoría	Descripción
Políticas	Las políticas están establecidas en una empresa con el fin de tener procesos claros y estandarizados	Manejo de comunicación estratégica	Forma de proceder y manejar la comunicación según la misión y valores de la empresa
		Gestión de crisis	Procedimientos para responder a los usuarios
Crisis	Situaciones que causen malestar en los usuarios ya sea por la aerolínea o por factores externos	En servicio	Falencias en el servicio
		Factores externos a la aerolínea	Problemáticas que afectan a los usuarios ajenos a la empresa pero que los lleva a interactuar con ella
		En redes sociales	Crisis que nacen en redes
Redes Sociales	Se refiere al movimiento de las redes sociales de la aerolínea.	Interacciones de los usuarios en redes	Se refiere a los comentarios, *likes shares*, y formas de interactuar con la marca
		Manejo de redes	Se refiera a la forma en la que la aerolínea opera sus redes

	Problemáticas en redes	Se refiere a todas las situaciones que se puedan dar en estas plataformas que ocasionen molestias en los usuarios, que, de no ser correctamente gestionadas, puedan ocasionar una crisis.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Análisis documental

El siguiente documento que será analizado fue la primera aproximación local a la empresa Latam Airlines publicado por Guerrero (2017), *La Comunicación de crisis en tiempo de redes en el sector aeronáutico.* El objetivo del estudio consiste en describir los factores que giran en torno a la comunicación en crisis, referente a la empresa Latam y una Empresa Anónima. Entre la información recolectada se encuentran una revisión al plan de comunicación preventiva, sus estrategias y gestión de la comunicación ante situaciones de crisis y post-crisis de las respectivas aerolíneas.

Según la investigación de Guerrero (2017), y enfocándose únicamente en Latam, la aerolínea prioriza la gestión de crisis y su correspondiente prevención. La autora entrevistó a la Gerente de asuntos corporativos y medio ambiente de Latam, quien fue una de las principales fuentes de información para este primer acercamiento a la empresa. El rol que desempeña es la gestión de la reputación empresarial y la tarea de elaborar estrategias junto a planes de acción que atiendan a los respectivos *stakeholders* de la compañía.

Latam Airlines contiene un extenso número de políticas y procedimientos formales, los que deben ser seguidos en caso de enfrentarse a una posible crisis. Los comités de seguridad de la

empresa se reúnen frecuentemente para evaluar si se necesitan ajustes o implementaciones y ver el estado de la empresa (Guerrero, 2017).

En términos de prevención, cada posible crisis y los pasos a seguir están minuciosamente detallados, y aquella información no está únicamente establecida por Latam Ecuador, son reguladas por la comitiva superior de Latam Airlines Groups a nivel global. Al ser una sociedad internacional, hay procesos estandarizados y en caso de crisis son asistidos constantemente por la entidad en el exterior (Guerrero, 2017).

En cuanto a redes sociales y la presencia de Latam en el mundo digital, no hay un manual que describa los posibles casos de crisis, su prevención o en su defecto como proceder. Este apartado está actualmente en construcción, y la razón por la que no han tomado esta cuestión con urgencia se debe, según la Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, a lo cambiante que son las redes sociales y el mundo digital al que la aerolínea se encuentra expuesta. No obstante, a pesar de este hecho, al ocurrir un caso de crisis, cuentan con todo el apoyo y soporte internacional que sea necesario, es decir son asesorados inmediatamente (Guerrero, 2017).

A través de una mención breve, fueron expuestos los casos de éxito que ha tenido la aerolínea en donde la capacidad de comunicación ha sido puesta a prueba, así como los casos de crisis que ha afrontado, la entrevistada mencionó los siguientes sucesos:

En cuanto a éxito a nivel de comunicación de Latam Airlines, se encuentra el posicionamiento de la marca Latam cuando ésta fue presentada en el Ecuador. El apartado de programas y proyectos que corresponden a responsabilidad corporativa manejado a nivel nacional, y finalmente todas las estrategias que se llevaron a cabo por el terremoto que se dio en el país el 16 de abril del 2016 (Guerrero, 2017).

Uno de los casos de crisis que más ha impactado a la aerolínea en los últimos 10 años, fue un problema ocasionado por una dirigente sindical en contra de la organización. La forma en que la gestionaron fue bajando totalmente el perfil. Fue llevado a cabo tan exitosamente que la crisis no tuvo mayor repercusión y en la actualidad casi nadie conoce del tema. Según la gerente, esta situación tuvo efectos positivos ya que el sindicato fue visto y abordado con otra perspectiva, las ansiedades a nivel interno se disolvieron, lo que recayó en un mensaje positivo para los miembros del sindicato. Inicialmente tenían una idea completamente distinta de lo que significaba estar sindicalizado, disolviendo aquella ideología (Guerrero, 2017).

Por otro lado, en redes sociales, si tuvieron un suceso en donde una crisis fue mal gestionada debido a que un gran número de personas de la compañía se involucraron e intervinieron. Esto ocasionó el incidente y lo agravó. Las plataformas digitales son un arma de doble filo, que puede traer resultados tanto positivos como negativos. En este caso no los ayudó. A partir de esta situación se determinó que, al enfrentar una crisis en redes sociales, los mensajes deben ser claros y el número de personas que intervengan debe ser reducido. Esta crisis resultó un aprendizaje para Latam, la que después de ser analizada, los ha ayudado a gestionar correctamente problemáticas en redes (Guerrero, 2017).

El estudio concluye que Latam Airlines está preparada para enfrentar crisis, el manual para proceder es claro, preciso y contiene planes de acción para prevenir y gestionar las crisis potenciales para la empresa que han identificado. La compañía tiene claro los factores de riesgo y un mapa de públicos con los que está relacionado. Para los distintos stakeholders, están establecidos todos los problemas que puedan darse y cómo atenderlos. El único tipo de crisis que no ha sido abordado a profundidad hasta el año 2017 son situaciones que puedan darse online. No hay un apartado en el manual que haga referencia a problemáticas en el mundo digital, sin embargo, se espera en un futuro próximo, incluir esta sección.

Entrevistas a expertos

Las siguientes personas entrevistadas son colaboradores de la empresa Latam Airlines en Ecuador. Ambas son fuentes calificadas por su posición en la empresa y la experiencia en su ámbito de acción; sus testimonios contribuyen con información de calidad para el análisis de los objetivos propuestos. Se abordó forma en la que se vive la comunicación estratégica y sus políticas dentro de la empresa, esta misma temática en situaciones de crisis, la operatividad de las redes sociales y finalmente la perspectiva y las vivencias internas acerca de la crisis del gato Manu.

Además, por la descripción de sus roles son figuras cercanas a lo que es un Director de Comunicaciones en el caso de la Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, y la Analista de Marketing, está en constante contacto y monitoreo con lo que equivale a un community manager.

Entrevista a la Gerente de asuntos corporativos y Sostenibilidad de la aerolínea Latam Airlines

La pertinencia de esta entrevista está dada por el estatus de su cargo, gerente de asuntos corporativos y sostenibilidad y las responsabilidades como encargada de la comunicación de la aerolínea en Ecuador y de su correcta gestión con los distintos públicos que atiende el *holding*.

En términos de comunicación estratégica, y políticas, comentó: La forma de manejar la comunicación estratégica de Latam junto a las políticas que tenían vivieron un gran cambio con la unión de LAN y TAM.

La construcción de la nueva marca fue un proceso que sigue en curso, y que inicialmente fue “complejo pero necesario”. La finalidad era expandir su mercado y potenciar una marca,

convirtiéndola en la más grande a nivel latinoamericano. Para la gerente fue un verdadero desafío por la magnitud del proyecto, además era un tema cultural lo que se manejaba por la diferencia de mercados de las dos marcas previamente citadas.

Fueron muchos los aspectos involucrados en el cambio. Por un lado, la parte física de imagen, logo, uniformes, revisión de los colores de marca, espacios físicos; y por otro las nuevas políticas y formas de proceder con respecto a todos los públicos a los que se dirigen, con especial énfasis, a los colaboradores de la empresa.

La comunicación atiende dos frentes, uno interno y otro externo. Con respecto al externo la entrevistada menciona que lo más importante para la empresa es conocer a sus pasajeros, identificar sus necesidades para adaptar el servicio a sus expectativas. . Además, Latam debe transmitir lo que la marca significa, su simbología, los colores para, a través del tiempo, generar una conexión, que es lo que la aerolínea busca, representar Latinoamérica y que sus públicos se vean reflejados en la marca.

A nivel interno, la gerente comenzó con la explicación del logo de la empresa y de lo que simboliza. Este puede tener distintos significados para las personas por su figura abstracta, aunque en realidad fue pensado como la silueta de Sudamérica. Los extremos del logo no están cerrados ya que representa algo que se está construyendo, que sigue creciendo "está vivo". Esto se siente a nivel interno lo que, para la entrevistada, es el orgullo de los colaboradores de Latam. Adicionalmente menciona la importancia de la selección de colores para el holding, índigo y coral. El índigo representa la elegancia que siempre han tenido y el coral representa la calidez. Transmitir todos estos elementos es primordial para la marca porque al ser una empresa de servicio, ese debe ser su foco, y sus públicos deben percibirlo así.

Un punto muy interesante fue el especial énfasis en la nueva forma en la que se

comunicaban en ambos niveles. El tono se convirtió en “más cercano, más cálido, más personal”, el cambio de imagen inició a nivel interno, con el personal de la compañía y después hacia afuera.

La entrevistada menciona que, en los mensajes de Latam en redes o en medios tradicionales se puede apreciar la transparencia, otro factor muy importante para la marca, junto a la calidez, claridad y cercanía.

El tema de la vulnerabilidad con referencia a atravesar problemas debido a que son básicamente una empresa de servicio también fue tratado, Sin embargo, la gerente de asuntos corporativos no lo considera como “vulnerabilidad” sino como exposición. Trabajan con personas, las emociones siempre están envueltas, cada vuelo tiene 180 pasajeros en constante comunicación, tienen el poder de las redes sociales a la mano, todos estos factores están presentes en cada momento, y como bien menciona, es difícil lograr satisfacer, absolutamente, a todo el mundo en todos los aspectos, a pesar de ser esa la aspiración de Latam. Buscan lograr la excelencia y brindar la mejor experiencia de vuelo en todo momento.

La aviación es una industria compleja y por lo general muchas quejas de parte de los pasajeros, vienen por temas que se desconocen. Un ejemplo que menciona son los factores meteorológicos, situaciones en las que el avión no puede despegar a causa del viento y las personas no entienden que la decisión de cancelar el vuelo se toma por razones de seguridad de los pasajeros. En otros casos son temas operativos. Para contrarrestar este malestar, Latam decidió cambiar la comunicación con sus clientes y ser más específicos con las razones de los sucesos para brindar tranquilidad. La entrevistada agregó que muchas de estas decisiones, son parte de procedimientos y normativas internacionales que la aerolínea debe cumplir, todo pensado en la seguridad de los usuarios.

Direccionando la entrevista hacia el tema comunicación en casos de crisis, mencionó que la aerolínea las ha atravesado y de distintas magnitudes, está segura de que siempre se pueden presentar más. Para gestionarlas, tienen procedimientos claros que sirven de guía para resolver las situaciones. Estas constan en un manual de crisis. Citó dos ejemplos, el primero se trató de una crisis mediática ocasionada por la presencia de dos polizones en la bodega del tren de aterrizaje de una nave de Latam que murieron al abrirse la puerta, poco después de decolar del aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil. A pesar de lo lamentable del suceso, la marca no se vio mayormente afectada en su reputación. El otro caso que expuso con detalle fue el de los inadmitidos, que son pasajeros que viajan alrededor del mundo y no pueden ingresar a su país de destino por falta de documentación adecuada. Latam tuvo el caso de un usuario que por varios días vivió en el aeropuerto de Guayaquil y no podía enviarlo a su país de origen, lo cual escapa a su capacidad de gestión pues involucra políticas de la aeronáutica ecuatoriana, global, y otras autoridades.

La forma de proceder que manejan es conocer cada caso a profundidad; es decir, hacer una extensa investigación, hablar con autoridades, personas involucradas y responsables del asunto. Investigar y ver cómo esta problemática se ha manejado en otras partes del mundo, cerciorarse de las políticas externas que se ven envueltas en torno al caso.

Otro paso a seguir es intentar controlar la información que se filtra o que sale en los medios de comunicación. La aerolínea entre sus políticas busca siempre dar una respuesta al público, encontrar soluciones, formas de proceder y, en ocasiones, donde no las hay, diseñarlas de inmediato y cooperar, tanto con autoridades como con las partes afectadas dando rápida resolución del problema y evitar que se repita a futuro. En casos de crisis, la prensa “siempre está encima” y se debe intentar ante todo evitar el daño hacia la marca. Un vocero es muy importante, en este caso particular la entrevistada fue la vocera oficial. Sus declaraciones o su comparecencia a los medios de comunicación es planificada

previamente. Un factor que influye mucho en el curso de la crisis son las redes sociales donde la información y las opiniones "suben como espuma" y se difunden constantemente en medios públicos**.** La capacidad de la comunicación se pone a prueba y es crucial reaccionar y buscar resolver el problema en el menor tiempo posible. La siguiente variable abordada en la entrevista son las redes sociales, su operatividad y lo que Latam busca a través de ellas.

Para la entrevistada, y según lo que la aerolínea se plantea, sus redes sociales son principalmente un canal de comunicación táctico dado a la eficacia que brindan. Menciona que Latam tiene todas las plataformas y que se siguen desarrollando nuevas para lograr que los pasajeros puedan a través de ellas, cubrir todas sus necesidades, estén constantemente informados y todo esto a la mano; buscan estar cada vez más cerca de las personas.

Cuentan con políticas de manejo de redes y las tienen claras dentro de la empresa. Latam apunta a estar presentes constantemente sin llegar a agobiar a los pasajeros con exceso de información. Por ejemplo, nos menciona que está en proceso de definición el número tope de *tweets* por semana. Un gran grupo de personas manejan tanto las redes como el *call center*, revisando mensajes, respondiendo, entre otras interacciones. El personal que tiene estas responsabilidades a cargo está altamente capacitado y constantemente actualizado.

El contacto diario con los usuarios en redes sociales tiene procedimientos establecidos, sin embargo, ya que Latam busca estar cerca a su público objetivo, los casos que se presentan son atendidos, individualmente, de manera particular. "Los estándares son claros, pero si algo se sale de lo normal, desarrollamos de inmediato otro tipo de respuesta para evitar que se convierta en un problema mayor", mencionó.

Si bien hay políticas del holding, es importante mencionar que sus estrategias de redes se ven influenciadas por cada mercado en el que la aerolínea está presente, es decir Chile,

Brasil, Ecuador, etc. “Al ser culturas distintas, es importante adaptar los mensajes”, dijo la gerente. Esto mismo sucede en el panorama general con la comunicación estratégica en Latam Ecuador.

Específicamente en el proceso de responder al usuario en caso de reclamos, la aerolínea está organizada. Hay distintos equipos conformados, según las problemáticas que se presenten, para estar en constante monitoreo y tomar acción de inmediato. “Ten en cuenta que la empresa maneja 320 aviones, 140 destinos en 26 países distintos, con lo cual siempre van a existir problemas diarios expresados en redes sociales que resolver.

Una situación real que se da en redes sociales con respecto a las interacciones de los usuarios y de la cual la aerolínea está consciente, es con respecto a las quejas. Es normal que existan por las razones que fueron mencionadas previamente, pero si algo no ocurre debido al común comportamiento del usuario, es manifestar aspectos positivos como: “todas las veces que salimos a tiempo, lo ameno que ha sido el viaje, el buen servicio, la buena atención, entre otras”, dijo. la focalización está dada en los inconvenientes que se presentan, No obstante, Latam no deja de preocuparse intentando mejorar e innovar para brindar la mejor experiencia posible.

El último tema por tratar fue el caso ocurrido con el Gato Manu. Antes de profundizar en este punto, la gerente de asuntos corporativos nos mencionó que además de pasajeros, Latam tiene un servicio que traslada animales, no solamente los domésticos que son llevados por sus dueños en los vuelos comerciales, sino también a través de carga. Entre los animales, se encuentran especies en peligro de extinción, los que con mucho cuidado son transportados.

A pesar de tomar muchas medidas para lograr los objetivos operativos que se proponen, “no hay ninguna garantía que eventualmente pueda darse un quiebre de servicio, y es lo que entendemos que pasó” mencionó.

Lo sucedido con el gato Manu, se convirtió en un caso de estudio para el holding "especialmente por la fuerte carga emocional envuelta en este lamentable incidente", expresó. El problema surge a raíz de un servicio subcontratado por Latam, más no directamente a causa de mala gestión de la aerolínea, sin embargo, la gerente dice "de ninguna manera nos exime de nuestra responsabilidad". La mascota salió de su caja de traslado en el aeropuerto de Perú.

El primer paso que realizó la aerolínea fue contactarse con la pasajera afectada e iniciar una investigación profunda. En el equipo de búsqueda había personas especializadas en rescate animal, veterinarios, personal del aeropuerto, de la aerolínea en el país del suceso, entre otros miembros de esta operación. La gestión, como menciona la gerente fue "incesante". Varias veces la propietaria viajó a Perú, junto con la entrevistada. El proceso duró un mes y medio.

Se publicó distinta información en redes, y comunicados oficiales en la página web de la empresa, utilizando un tono que demuestre el interés de la compañía por encontrar una solución al problema y describiendo de manera transparente, cada paso y avance de la investigación.

La gerente de asuntos corporativos considera que "el inmenso despliegue fue valorado por los dueños lo que se trasladó a redes sociales". Para ella, esta problemática les trajo un gran aprendizaje, "basta con que haya un interés, una llamada, un mensaje, que una persona se involucre para que la persona afectada se sienta apoyada y logre sobrellevar de la mejor forma una tragedia como esta. Hay que acompañarlo y respetar los procesos de cada uno." La entrevistada expresó profunda tristeza al mencionar que el suceso no tuvo la resolución esperada, ya que no encontraron a Manu, sin embargo, tiene la tranquilidad junto a todo el equipo de Latam, que se hizo todo lo que estaba al alcance por devolver la mascota a su

dueña.

Una política del holding es actuar y enfrentar la situación de inmediato. La entrevistada considera que la demora al pronunciarse no construye aspectos positivos, más bien da paso a "destruir la reputación de la empresa" la cual siente, juntos a los colaboradores de la aerolínea, el compromiso de cuidarla.

"Cada afectado y cada caso es distinto". Un factor importante en esta crisis de estudio fue las conexiones que tenía la pasajera dueña de Manu. Estaba relacionada con importantes medios de comunicación y con un grupo de defensores de animales, que pertenecían a una ONG. "Todos los escenarios se conjugaron allí, fue una situación compleja". Ella no fue la única afectada, distintos gremios como los animalistas, también. Estos grupos dominan el manejo de las redes por lo que fue más desafiante aún.

A pesar de tener manuales, políticas y códigos establecidos en donde se cree que están todas las respuestas, en la práctica no se da así, mencionó. Es por eso la importancia de todo aprendizaje, de cada experiencia, positiva o negativa. Muchas veces se toman decisiones acerca de estrategias que aplicar, las cuales no constan en los manuales. Por ejemplo, los viajes a Perú, acompañando a la pasajera afectada.

"Hoy por hoy las crisis se manejan de otra manera, y hay que ir adaptando nuestros manuales cada vez más volcados hacia las redes sociales". Esta crisis considera que sobrepasó todo lo establecido, hasta el punto de que el presidente de la compañía estaba en constante comunicación con el comité que la manejó para conocer sobre las medidas tomadas para resolver el caso.

Entrevista a la Analista de Marketing Digital de la aerolínea Latam Airlines

La entrevista se centró en la operatividad de las redes sociales de la aerolínea, y las

distintas políticas de manejo en casos de crisis. Además, la analista de marketing vivió directamente la situación del gato Manu por lo que cuenta su experiencia.

Su trabajo consiste en analizar marketing y estrategia digital de la empresa, los canales de gestión *social media*, e-mail marketing, pauta digital y display marketing. Ocupa esta posición desde hace un año y medio.

Ella comenta que Latam Airlines cuenta con un manual para manejo de redes sociales. En este se encuentran procedimientos para responder, lineamientos, políticas del holding, manejo del *one voice*, punto que será abordado más adelante, un *book* de contestaciones, palabras claves para interactuar con sus usuarios.

La aerolínea trabaja con un *contact center*, ubicado en Perú y Chile. Hay respuestas personalizadas y otras automatizadas; menciona como ejemplo las preguntas con respecto al número de millas en la cuenta son contestadas por un robot. Sin embargo, las que requieren atención directa, lo hacen los miembros del *contact center*. Estos están altamente capacitados y en constante actualización para realizar su labor. Cuentan con el *book de social media* para guiarse al contestar. Según las políticas de gestión de Latam, el tiempo estándar de respuesta es de 2 horas, sin embargo, en casos de contingencias o crisis que ameriten una respuesta más rápida, se atiende de inmediato. El procedimiento que el equipo del *contact center* debe llevar a cabo cuando se presenta una situación complicada es el siguiente. En caso de duda, lo consultan con un ejecutivo senior quien es una persona con más experiencia para atender cualquier inquietud. Si el problema es delicado, se deriva directamente a Asuntos Corporativos. A pesar de no ser el departamento de la entrevistada los responsables de resolver estas problemáticas, deben monitorear constantemente las redes sociales de la aerolínea en Ecuador, y ser informados de los problemas que se den.

Las redes sociales que Latam maneja localmente (Ecuador) son Twitter y Facebook.

Cada red tiene su función como nos describe la analista de marketing. “Twitter funciona más como una red precisa, seria, informativa; el Instagram global del holding tiene contenido netamente inspirador, cuyo manejo está centralizado, pues lo que buscamos es que el usuario vea a Latam como una única red de destinos que te puede llevar a toda la región”. La entrevistada aclara que el contenido publicado en cada aplicación social de la aerolínea se adapta a las características propias de la red, y se ajusta a las necesidades de sus usuarios.

En este punto introdujo un tema interesante, que es el hecho de no tener cuenta de Instagram local, a diferencia de Facebook y Twitter para Ecuador. Mencionó que nunca les han dado el por qué de aquella decisión, sin embargo, ella cree que, por las características de Instagram, es oportuno que sea una sola cuenta global de Latam, mientras que las otras se enfocan de manera local.

El ser una empresa de servicios los expone a tener reclamos por distintas razones, incluyendo detractores. No obstante, no se convierten en crisis necesariamente. Para la aerolínea, definen casos críticos a algún tipo de discriminación de la que haya sido víctima un pasajero o un colaborador de Latam, también a la pérdida de un animal, la mención directa de un ejecutivo de la empresa, un accidente aéreo, una alerta de bomba, entre otras. Además de estas crisis mencionadas, ponen especial atención en una publicación que supere las 150 interacciones entonces es considerada como impacto mayor y debe ser atendida con cuidado. Otra situación que se puede considerar como un suceso que atender es el tener malos comentarios o reclamos de parte de un *influencer* que tenga más de 10,000 seguidores en sus redes sociales. “Hay una plataforma que etiqueta a estas personas de manera que si alguno de ellos nos escribe ponemos mayor cuidado con las respuestas para evitar que la inquietud se salga de control”, menciona. Ponen énfasis también en ciertos usuarios que, a pesar de no tener la cantidad suficiente de seguidores, se conoce que su opinión es importante para la ciudadanía, por lo que debe ser atendido rápidamente, un político o un periodista reconocido

fueron ejemplos expuestos. La empresa cuenta con una plantilla de identificaciones y etiquetas para gestionarlas adecuadamente, hay tipos de interacciones que no se etiquetan y caen en menciones no gestionables, mientras que otras se tipifican y les hacen seguimiento.

En términos de *community manager*, su rol e importancia en una empresa, la analista de marketing digital menciona lo siguiente. “Esta persona debe conocer a profundidad la marca del servicio de la empresa que representa, debe enamorarse de ella y tener la actitud e identidad de la marca, no solo conocer los productos que ofrece, sino hacerlos tuyos” expresó.

Las personas que trabajan en el *contact center*, cuentan con manuales de gestión de redes, los que constantemente se están actualizando según los casos o situaciones que se presenten. Esto se da a nivel de matriz. “Inclusive, contamos ahora con un apartado online en nuestro manual de crisis”.

Entre habilidades que debe poseer esta persona, está el saber escribir y expresarse bien, estructurar las palabras de la forma correcta ya que está hablando por la marca. Un ejemplo que nos menciona la entrevistada para entender su punto, es suponer que en redes de la aerolínea pone hola sin h, “para los usuarios de éstas, será Latam quien no sabe escribir.

Otra cualidad importante es ser 100% empático con el usuario y las comunidades, ya que es quien está interactuando constantemente con los distintos públicos de la aerolínea.

La entrevistada considera que la posición es muy compleja y demandante, pues es usual que haya detractores con la expectativa de hacer daño a la marca, con menciones negativas y ocultando la identidad del emisor del comentario. El community manager debe estar pendiente en todo momento de lo que se dice en estos medios. Definitivamente lo considera un rol indispensable en la empresa.

En cuanto a experiencias con crisis dentro de la empresa, la entrevistada vivió online la del gato perdido por Latam. Nos menciona que se creó inmediatamente un comité de contingencia en donde su departamento, marketing digital participó, además comunicaciones externas y asuntos corporativos, un representante de servicio al cliente, y otras integrantes más. Estos trabajaron "24/7" para solucionar el problema. El primer paso fue evaluar las estrategias con las que contaban para mitigar el problema ocasionado. Otro punto importante fue analizar de qué manera iban a retomar el dinamismo en redes. Muchos otros temas fueron tratados en aquel comité de crisis, todos orientados al manejo adecuado de la comunicación y a la resolución del caso.

Entre las estrategias menciona que apenas sucedió la pérdida, servicio al cliente se activó directamente con la pasajera. Latam envió una declaración pública redactada por el grupo de asuntos corporativos y publicaciones externas, la que el departamento de marketing digital subió a redes sociales. Las interacciones a partir de cada estrategia eran importantes y debían ser monitoreadas todo el tiempo. En redes sociales se disminuyó el número de publicaciones a tres veces por semana, ya que las personas se mostraban molestas con la aerolínea por el inconveniente.

Esta problemática duró alrededor de dos meses, a partir de los que el comportamiento de los usuarios en redes sociales se normalizó. "A mí me afectó muchísimo esta situación, pues soy defensora de los animales y sentí este caso muy personal", comentó la analista de marketing digital.

La red social en la que la crisis tuvo más movimiento fue en Twitter. Este conjunto de reacciones negativas afectó a la salud de la marca. La entrevistada considera que se debe a la personalidad de la red, la que es un espacio en donde las personas "reclaman más". También menciona que el porcentaje que corresponde a salud de marca antes de la crisis era de

aproximadamente un 60%, la que es una cifra positiva que te mantiene en color verde. A partir de la crisis del gato Manu, bajaron 5 puntos porcentuales.

Al preguntarle acerca del pico más alto de la crisis, la analista nos afirma que fue el momento en el que se abrió una petición en change.org para la devolución del gato por parte de Latam. Con referencia a este tema, es importante añadir que ninguna ONG internacional fue partícipe de la crisis, más si fundaciones de defensa de los animales de Ecuador.

En cuanto al proceso post-crisis, la entrevistada mencionó "Recolectamos la información con la que se trabajó, vimos la oportunidad de mejoras que pudimos haber tenido, básicamente se aprende de lo que salió mal, esto se analiza no solo en casos de crisis sino también en campañas para corregir errores y ser mejores a futuro." Esta fue la resolución del caso del gato Manu, aunque nos hubiera gustado tener un final feliz, no pudo ser.

"Hasta el día de hoy no falta el usuario que aún pregunta por el gato Manuel, tratando de saber cómo se resolvió el tema y siguen utilizando el *hashtag* dónde está Manuel, para reclamar otro tipo de inconvenientes, pero para eso están los equipos de trabajo para resolver cada caso." Adicionalmente, ningún otro caso similar se ha vuelto a dar en Ecuador, ni en Latam a nivel general.

Análisis de contenido de Twitter y Facebook

La siguiente técnica de investigación fue utilizada para explorar los comentarios sobre una crisis que envolvió a cuatro públicos de la aerolínea en las redes sociales de Latam, Twitter y Facebook.

Según la noticia "Ciudadana ecuatoriana reclama a una aerolínea su gato perdido" (2017) el 6 de septiembre del 2017 en la ruta de la aerolínea Latam Airlines, Quito-Buenos Aires (Argentina), con una escala en Lima, (Perú), el gato de la ecuatoriana Ana Benalcázar fue

extraviado. La dueña de la mascota indicó que, al llegar a Buenos Aires, notó que Manu, su gato, no estaba entre el equipaje.

Según la oficina de la aerolínea, el gato efectivamente salió de Ecuador y que el lugar donde se había perdido era en el aeropuerto de Lima. Latam aseguró que un equipo estaba realizando la búsqueda de Manu en el citado terminal aéreo.

El suceso fue llevado a redes sociales desde el principio, partiendo por la dueña de la mascota y su familia. Además de reclamos, la propietaria subió una foto mostrando el estado en el que le fue entregado el contenedor donde llevaba su mascota. El tema se hizo viral, y según una entrevista entre Diario El Telégrafo y la hermana de Ana Benalcázar, María, de parte de Latam hubo "mucho secretismo para llevar el caso, empezaron a darnos información desde que empezamos a hacer viral el tema en redes sociales" (2017, párr. 4). Con esto alega que lo mediático que se tornó el asunto, influyó en la gestión de la aerolínea.

Tabla 4

Resultados por categoría Twitter.

Twitter	**Usuario afectado @acbenalcazar**
TA=	**3**
TR=	**7**
TN=	**0**

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra cómo en dos meses, septiembre y octubre 2017, la mayor parte de los mensajes de la pasajera afectada tienen un tono principalmente resignado. No demuestran credibilidad a la marca, sin embargo, se expresa de manera educada, con buena utilización del lenguaje. Por ejemplo:

> **"Ana C. Benalcázar** @acbenalcazar 10 Sep 2017
> More
> Ana C. Benalcázar Retweeted Rescate Animal ONG
> #**LATAMperdioaManu** Quiero viajar a Lima y ser parte del equipo de búsqueda. ElManuco me necesita!"

Tres mensajes son la excepción, en donde la persona afectada se mostró agresiva con Latam Airlines por el suceso. Por ejemplo:

> **"Ana C. Benalcázar** @acbenalcazar 10 Sep 2017
> More. 36 horas sin Manuel quiero ser parte del equipo de búsqueda. LATAMAirlines paga mi pasaje y gastos en #LimaBuscandoaManu #**LATAMperdioaManu"**

Tabla 5

Resultados por categoría Twitter.

Twitter	**Usuarios en Redes**
TA=	**4**
TR=	**6**
TN=	**0**

Fuente: Elaboración propia

En el caso de usuario en redes que se unieron a la preocupación de la causa, sus actitudes frente a la crisis fueron principalmente de resignación y de agresividad. Insultos a la marca, demostrar que era inútil los esfuerzos que Latam hiciese, quejas, reclamos en nombre de la persona afectada, eran actitudes comunes.

Por ejemplo:

"Adri Armijos Vaca @Adricita25 27 Sep 2017
More
#**LatamPerdioAManu** #NoVuelesConLatam @LATAMAirlines No olvidaré jamás. Prefiero ir a pie que subirme en un avión de su empresa de porquería."

"Mabe Mabe @mabeuio 30 Sep 2017
More
#**LATAMperdioaManu** #latam Pierdes y dañado maletas. Te excusas pagas la multa y se acabó. Perder #Mascotas de familia, es otro nivel".

"Luisa María Narváez @luisa_ecuador 3 Oct 2017
More
@LATAM_ECU @LATAMAirlines @LATAM_PER sinvergüenzas, yo de la dueña del gatito les demandaría en este instante #**LATAMperdioaManu"**

Tabla 6

Resultados por categoría Twitter.

Twitter	**Fundaciones/Asociaciones Animalistas**
TA=	**3**

TR=	**1**
TN=	**0**

Fuente: Elaboración propia

En Twitter las fundaciones fueron principalmente agresivas, en muchos casos sus mensajes incluían fuertes palabras hacia la aerolínea y cuestionando a sus colaboradores de planta.

> **“Rescate Animal ONG**Verified account @RescateAnimalEC 9 Sep 2017
> More
> Seguramente tratan a sus animales como muebles viejos, cuando no entienden el concepto de empatía. #LATAMperdioaManu #**ManuConAnaCristinaYa”**

Tabla 7

Resultados por categoría Twitter.

Twitter	**Medios**
TA=	**0**
TR=	**1**
TN=	**7**

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los medios, son los únicos en mostrarse neutrales con la marca, pues abordan la noticia por su carácter informativo. Sin embargo, no enfatizan el nombre de la empresa

como causante de la problemática, ni atacan la marca. Muestran la posibilidad de creerle a la aerolínea. Por ejemplo los tweets decían:

> **“Sala de Prensa Ecuador** @SalaDePrensaEc 9 Sep 2017
> More. .**LATAM**_ECU se pronunció este sábado sobre la desaparición del **gato Manu**. ► http://ow.ly/FvU730f2n7U”

> **“Pública FM** @PublicaFM 9 Sep 2017
> More. **Latam** aclara que están en busca del **gato Manu** ► https://goo.gl/dZwCCz” “

> **“LaHistoria** @lahistoriaec 9 Sep 2017
> More. Aerolínea @**LATAM**_ECU informa que comitiva especializada busca al **gato** Manuel en el aeropuerto de Lima. Además, personal de rescate animal.”

Tabla 8

Resultados por categoría Facebook.

Facebook	**Usuario afectado @acbenalcazar**
TA=	**2**
TR=	**4**
TN=	**0**

Fuente: Elaboración propia

En Facebook sucede algo similar con la persona afectada, ya que sus mensajes muestran resignación con respecto a que Latam encuentre a su mascota. Por ejemplo

> **“Ana Cristina** shared a video. **October 30, 2017 ·**
> #LATAMperdioaManu me parece que debe existir un cambio urgente en el transporte de nuestras mascotas Gatos o Perros. Que una aerolínea irresponsable como latam causa un problema grave en las políticas de operación de aviación civil!”

En dos ocasiones, se mostró agresiva en su reclamo. Por ejemplo:

> **“Ana Cristina September 19, 2017 ·**
> Amigos en #LIMA aún debo hacer el trabajo que LATAMAIRLINES no ha hecho hasta el momento. Les pido a todos que viven cerca del aeropuerto Jorge Chaves que tomen fotos de los supuestos carteles que han colocado alrededor del aeropuerto. También pueden pegar ustedes el cartel que diseñamos nosotros. Miren como están pegando los carteles ellos... MEDIOCRES de esta foto me envían tres tomadas de distintos ángulos! Mentirosos indolentes #LATAMperdioaManu”

Tabla 9

Resultados por categoría Facebook.

FACEBOOK	**Usuarios en Redes**
TA=	**6**
TR=	**2**
TN=	**1**

Fuente: Elaboración propia

En términos de usuarios de redes, la mayoría son agresivos, postean mensajes que contienen insultos o frases despectivas hacia la aerolínea. Por ejemplo:

> **“Valeria Alvarez LATAM Airlines** September 7, 2017 ·
> Como es posible que traten a un ser vivo que pusieron a su cargo y miembro de una familia como si fuera cualquier equipaje o maleta perdida y ni siquiera hablen claro o den explicaciones aún cuando saben lo desesperada y angustiada que se debe sentir dicha familia. Cuánta ineptitud y negligencia de su parte! #LATAMperdioaManu
> **9 reacciones 1 comment 5 shares”**

> **“Maria Fernanda Peñaloza** *to* **LATAM Airlines**
> September 16, 2017 at 12:50 PM #LATAMperdioamanu porqué no dejan que la dueña de Manu participe en la búsqueda? Lo mejor es que escuche la vos de ella a la noche. No dejen de buscarlo!!!! No pueden ser tan porquería!!!!!!”

Tabla 10

Resultados por categoría Facebook.

Facebook	**Fundaciones/Asociaciones Animalistas**
TA=	**0**
TR=	**7**
TN=	**0**

Fuente: Elaboración propia

Las asociaciones animalistas y fundaciones en esta red son más parciales. Están resignados a que se logre el objetivo de traer a Manu devuelta, sin embargo, expresan sus deseos formalmente con un vocabulario adecuado.

> **"PAE (Protección Animal Ecuador)** shared a photo. September 8, 2017 at 8:39 AM · Esto no puede suceder, todos a etiquetar a LATAM Airlines para pedir explicación de qué pasó con Manu. LATAMperdioaManu ¡Comparte!**"**
>
> **"Consentidos De Cuatro PATAS** shared a post.
> September 8, 2017 at 7:29 PM ·
> La aerolínea LATAM perdió un gatito que viajaba como equipaje, estamos twiteando #LATAMperdioaManuetiquetando a LATAM Airlines @LATAMAirlines"

Tabla 11

Resultados por categoría Facebook.

Facebook	**Medios de comunicación**
TA=	**0**
TR=	**0**
TN=	**1**

Fuente: Elaboración propia

En Facebook, las cuentas de los medios de comunicación no tienen mayor presencia, solamente fue hallado un post emitido por una fuente, que demuestra neutralidad hacia la marca, dejando a libre opinión creer o no en la aerolínea.

“EcuaTv - ET September 9, 2017 · Guayaquil ·

"Hasta que no hayas amado a un animal, una parte de tu alma permanecerá dormida". LATAM Airlines perdió a Manu, el gatito de una pasajera ecuatoriana. Luego de la presión en redes, emiten un comunicado, el cual la dueña de Manu refuta casi en su totalidad. Esperamos que esta historia tenga final feliz y Manu pueda reunirse pronto con su mamá humana. #LatamPerdióAManu**”**

En cuanto al comunicado emitido por Latam Airlines, los resultados fueron los siguientes:

Latam Airlines (2017) Declaración de prensa [Imagen]. Recuperado de: goo.gl/o8gE3C

Tabla 11

Resultados Twitter y Facebook.

LATAM Airlines Twitter y Facebook	**Comunicado emitido el 9 de septiembre del 2017**
TI =	4
TE =	3

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el comunicado es principalmente informativo, para dar a conocer todas las acciones que la aerolínea está realizando para resolver el problema ocasionado.

Hay líneas como:

> “En relación al caso de Manuel, la mascota que salió de su contenedor especial luego de un vuela Quito – Lima- Buenos Aires”

> “la compañía informa que mantiene activa su búsqueda en el Aeropuerto de Lima a través de una comitiva especializada”

> “este equipo de personas está conformado por personal Latam Airlines, Talma Airport Services y Aviation Security Group y está trabajando de manera coordinada con las autoridades correspondientes y personal del Aeropuerto de Lima, también se han colocado escoltillas de comida en lugares estratégicos.”

No obstante, hay tres líneas que contienen un tono empático hacia el conflicto, en el que se refieren al gato como Manu, manifiestan deseos de regresarlo con su familia, actualizar a la pasajera en la mayor medida posible y finalmente dicen que “lamentan profundamente” lo sucedido,

> “cuya única tarea es encontrar a Manu y regresarlo con su familia”

> “el equipo de Latam Airlines Ecuador ya tomo contacto con la pasajera y está en constante comunicación con ella para entregarle información actualizada del proceso y sus resultados”
>
> “Latam lamenta profundamente la situación y continuara prestado toda la ayuda necesaria para facilitar la búsqueda de Manu.”

Discusión de resultados

Los resultados serán discutidos en torno a los tres objetivos planteados y las respectivas variables que pueden ser extraídas a partir de los mismos.

Primeramente, se abordaron las políticas de manejo de la comunicación estratégica de Latam Airlines. Estas se han visto influenciadas por un momento significativo en la historia de la aerolínea, y esta fue la unión de Lan con Tam para formar lo que hoy representa el holding que es la compañía aérea más grande de Latinoamérica.

Este suceso se implementó en el año 2016 ocasionando que las políticas de comunicación tomaran un giro para lograr una sola voz que pueda comunicarse con toda la región. Comenzando por el nivel interno y continuando por el externo, ha sido un continuo trabajo por mejorar y ajustar detalles. Lo que buscan es que sus públicos se sientan cerca, conectados con la marca. A su vez, que vivan la mejor experiencia posible.

Los cambios incluyen imagen de marca, nuevos tonos de comunicación, nuevos canales, redefinir los públicos objetivos, estrategias para estar en contacto con ellos, ampliar manuales de gestión en distintos ámbitos, entre otros.

Hallet según Garrido (2017) decía que la comunicación estratégica es un conjunto de acciones, integradas entre sí, que cobran sentido a largo plazo. Esto justamente sucede con la

aerolínea basado en la entrevista semiestructurada a la gerente de asuntos corporativos, la marca sigue en construcción, y sienten que están cada vez más cerca de lograr sus objetivos planteados. Las colaboradoras de la empresa sienten que después de dos años, Latam es actualmente una empresa robusta.

Hay una figura muy importante en este proceso y esta es la del dircom que según autores como J. Costa (2012) y Ritter (2013), esta persona debe integrar las comunicaciones, los distintos departamentos y velar por todos los públicos de la compañía. Si bien la aerolínea no consta con esta posición, tiene miembros importantes del equipo que, complementados, realizan estas funciones. La gerente de asuntos corporativos y sostenibilidad, por ejemplo, vela por todos los frentes que puedan involucrar la marca, aunque con un enfoque más direccionado hacia la parte externa. Recibe el apoyo de otros departamentos para la gestión integrada de las comunicaciones.

Parte de los desafíos en las empresas, es la aplicación de sus políticas y estrategias en momentos difíciles, es decir sucesos que les ocasionen problemas y que en muchos casos se convierten en crisis. Sin embargo, es importante mencionar que muchos reclamos no necesariamente pasan a mayores por ejemplo, pérdidas de equipaje, retrasos de vuelos, una comida que no haya sido del agrado el pasajero, entre otras situaciones. Estos son frecuentes en el sector aeronáutico ya que hay una importante cantidad de factores externos, que muchas personas desconocen y que generan los referidos inconvenientes.

Para C. Costa (2012), las crisis son ocasionadas por malas gestiones o en muchos otros casos son inevitables. La aerolínea desde su constitución y aparición en el país ha atravesado ciertas crisis y están seguros de que a futuro pueden darse más. Lo importante es estar preparados y contar con procesos ágiles que impidan que se agraven situaciones comunes del sector; el tener manuales para afrontar estos problemas evitando que se conviertan en crisis es

absolutamente indispensable. Marín (2009) así lo menciona al hablar de crisis, estableciendo que tener los pasos a seguir detallados es una forma eficaz de gestión.

La aerolínea en efecto tiene un manual de crisis en donde están descritos todos los posibles riesgos que pueden surgir a partir de distintas situaciones. En el estudio de Ivonne Guerrero (2017), sobre comunicación en aerolíneas en el que previamente tuvo un acercamiento a Latam, muestra todos los frentes que pueden afectar al holding. Estos tienen medidas para contener los problemas, es decir estrategias de prevención, y en el caso de que la problemática se torne en crisis, cuenta con los procedimientos a seguir.

A pesar de tener esta guía, cuando los problemas pasan a mayores se generan comités de crisis que reúnen un equipo con miembros de los distintos departamentos involucrados para crear estrategias que en muchos casos no están en los manuales. En este punto se ve presente otra política de la aerolínea, que es actuar ante las situaciones ocurridas, comunicarse con sus públicos. Todo intentando tomarse el menor tiempo posible para no crear espacios para atacar y afectar significativamente la reputación de la marca. Un vocero será seleccionado y este es la fuente pública de información. Otra característica a la que Latam apela con su comunicación y que es primordial en momentos de crisis, es la transparencia mencionada por la gerente de asuntos corporativos. Según las personas entrevistadas, tratan de evidenciar de manera clara las medidas adoptadas en torno a las situaciones que ocurren.

Hay un medio que está presente en todo momento para la empresa, y estas son las redes sociales. Como decían Vásquez y Joyanes (2017), en Latinoamérica se ha dado un crecimiento exponencial en el uso de redes sociales, posicionándose como el segundo mayor mercado consumidor de Social Media. Para Latam, sus cuentas oficiales en redes sociales son un canal importante para comunicarse con sus distintos públicos. Poseen todas las plataformas, aunque estas son manejadas de formas distintas según las regiones y según la característica de la red

social. Por ejemplo, el Instagram de la aerolínea es una sola cuenta para todo el holding, en donde con una misma voz, informan acerca de promociones, concursos, pasajes, descuentos, entre otras a sus pasajeros. Por otro lado, Twitter y Facebook se adaptan a los distintos mercados, en este caso hay una cuenta para Ecuador por estas dos redes sociales.

Twitter lo utilizan como una red netamente informativa, clara, precisa, para mantener a sus pasajeros actualizados con información importante. Por otro lado, en Facebook, intentan que el contenido sea más inspirador acorde a lo que la empresa busca representar. En ambos casos, parte de la estrategia de comunicación de Latam es no sobrepasar un determinado número de mensajes para no saturar la atención de su público. En estos espacios la marca y sus usuarios interactúan constantemente y para esto también son necesarias políticas de empresa. Latam Airlines gestiona sus redes sociales mediante distintos componentes. El contenido, es generado por el departamento de marketing digital, y las contestaciones y todo lo que corresponde a comunicarse con sus usuarios, se maneja a través de un *contact center* el que tiene base en Chile y Perú.

Este equipo es muy importante ya que son la voz de la empresa ante su público en redes. Estas personas están altamente capacitadas, y siguen también un *book de social media*, donde están expuestas las distintas formas de abordar a los usuarios en las situaciones que se describen.

Estas personas cumplen un rol de *community manager*, que para la experta en redes que colabora en Latam es una figura imprescindible. Sonia Mane (2018), en un reciente estudio menciona 5 características que debe reunir esta figura, debe conocer sobre comunicación y marketing, debe conocer el mercado de la empresa, es decir el sector aeronáutico, le debe gustar la tecnología y estar en constante innovación, debe ser paciente, escuchar, observar, resolver rápido y, finalmente, ser versátil. Estas características se ven reunidas no sólo por el

departamento de *contact center* sino en conjunto con marketing digital. Es por eso que ambos trabajan juntos para gestionar las redes sociales de Latam.

Cuando se habla de mantenerse actualizados y ser versátiles en enfrentar situaciones, se habla de una rápida reacción frente a problemas que se puedan presentar. Por eso será necesario estar en contexto. Los casos que se presenten pueden derivar en una crisis online de no ser correctamente gestionados.

Problemas como reclamos y quejas por errores en el servicio, son atendidas directamente por los miembros del centro de contacto según el manual que tienen. Se puede decir que, como el autor Coombs (2018) expuso, estas problemáticas diarias en el mundo online, es decir redes sociales, se pueden denominar paracrisis. Para el autor son amenazas de crisis más no llegan a convertirse en nada grave. El categoriza las paracrisis en tres tipos, y la que aplica a estas situaciones es “Clientes Molestos”. Consiste en el disgusto del consumidor en torno al servicio cuando este no llena sus expectativas, es por eso por lo que acuden a redes para manifestar que desean una solución rápida.

No obstante, si el problema crece, el ejecutivo junior del *contact center* atenderá directamente el caso, que así mismo si se torna más complejo, se lo redirecciona a las oficinas de Latam, en donde asuntos corporativos lo acogerá para manejarlo. Esto se convierte en una crisis online, que como mencionaba J. Costa (2012) son sucesos con el potencial de generar graves repercusiones y daños a la imagen de la organización.

Una vez comprendido el mundo de la comunicación estratégica, las políticas, y el funcionamiento operativo de las redes sociales, se abordó un caso real de la aerolínea para explorar el funcionamiento de todos estos elementos.

A partir de la información recopilada de fuentes distintas como colaboradores de la marca en comparación a públicos externos en redes sociales, podemos reafirmar que la pérdida de esta mascota fue una crisis para la aerolínea. La empresa lo reconoce, mencionando toda la repercusión que este suceso tuvo sobre la misma y su reputación, además de tratarse de un asunto totalmente emocional que involucra una vida. Así mismo, el nivel de interacciones que causó en redes, Twitter y Facebook, la atención que captó y finalmente el tiempo que duró, dos meses, corroboran el hecho de determinar a esta crisis como grave.

La empresa menciona haber realizado distintas estrategias para gestionar esta situación. Entre estas se encuentra investigar a profundidad lo ocurrido y contactarse con los distintos aeropuertos y bases de Latam para averiguar lo sucedido con exactitud. Este proceso le tomó a Latam tres días, en el que después de clarificar ciertos detalles, pudo pronunciarse públicamente frente al tema. Así mismo aseguran haberse comunicado personalmente con la pasajera afectada, es decir la dueña de la mascota, para mantenerla actualizada sobre el estatus de la situación.

Una vez establecido este contacto, la siguiente estrategia implementada por Latam fue emprender una búsqueda en los distintos sitios que incluía el vuelo, Quito, Lima, Buenos Aires, con distintos miembros involucrados, desde personal de Latam, policías, especialistas en animales, veterinarios entre otros miembros del equipo de rescate.

En este periodo, la pasajera viajó a Lima para unirse a los esfuerzos de encontrar a su mascota. Este proceso duró hasta el 25 de septiembre, fecha en la que el operativo dio por terminado, y el gato no fue encontrado. Al poco tiempo de aquella terminación de búsqueda, los comentarios e interacciones relacionados al gato Manu, comenzaron a cesar.

Al igual que el caso de la aerolínea *Germanwings*, quien fue rápida al tomar cartas en el asunto y afrontar públicamente el caso, reconociendo el error y tomando acciones para

resolverlo. La diferencia entre ambos casos es que la aerolínea alemana, realizó acciones en sus redes sociales mientras que Latam solo emitió un comunicado y gestionó en el mundo offline sus estrategias frente al caso.

El problema mayor se generó en redes sociales, en donde la persona afectada tuvo una actitud muy distinta a la mencionada por la aerolínea, y su situación es respaldada por distintos públicos. Estos fueron usuarios de redes interesadas en la causa de la pasajera afectada, fundaciones o asociaciones animalistas que se sintieron afectadas por la pérdida del gato y finalmente cuentas en redes de medios de comunicación, sintonizados con los avances de la crisis.

Se pudo percibir una fuerte inconformidad hacia Latam, no sólo por la desaparición de la mascota y el hecho de no saber su destino, sino aparentemente por sentir que a la empresa no le importaba o no hacía lo suficiente. Sin embargo, había usuarios que, aunque demandaban respuestas, no atacaban la marca ya que probablemente estaban conscientes de que el tema estaba fuera de las manos de la aerolínea como tal.

Es una delgada línea entre la visión del público interno y la del público externo, los que tienen una carga emocional distinta frente a la problemática. Es importante mencionar, que las redes sociales son espacios en donde las personas tienden a quejarse, mas no a reconocer aspectos positivos. Twitter, por ejemplo, fue la red mediante la que más usuarios tuvieron comportamientos agresivos y estuvieron más activos, esto se debe también al carácter de la red social, en donde los mensajes deben ser puntuales, concisos, mensajes cortos, más instantáneos. Además, muchas crisis se enardecen en redes para captar la atención de empresas y tener soluciones inmediatas.

Un hallazgo fue la neutralidad que mostraron los medios. Estos jamás se pronunciaron en contra de la aerolínea y trataron de ser lo más informativos posible. Es posible que esta

situación sea a causa de mantener una buena relación con las empresas, o los medios deciden mantenerse lo más imparcial posible ya que no dejan que la parte emotiva del problema nuble la información presentada al público en general. En este caso particular, la aerolínea puede tener una buena relación con los medios.

Conclusiones

El presente estudio aborda el tema Comunicación Estratégica para enfrentar Crisis en Redes. Caso de Estudio: Aerolínea, se planteó como objetivo principal la descripción de la gestión de la comunicación estratégica en las redes sociales de Latam Airlines en situaciones de crisis para la construcción de un caso de estudio. Para lograrlo, fue necesario plantearse tres objetivos específicos que aporten a la construcción de este caso desde distintas aristas.

El primero fue explorar las políticas de manejo de la comunicación estratégica que caracteriza a Latam Airlines. Con respecto a este punto queda en completa evidencia que la aerolínea Latam Airlines cuenta con un cuerpo normativo de políticas detalladas, que los ayuda a manejar la comunicación organizacional. Estas políticas están en constante evolución y evaluación, dado que se van adaptando conforme avanza el tiempo, las tecnologías y los mercados.

Todas las políticas están orientadas a mostrar que Latam Airlines une a toda Latinoamérica y busca brindar el mejor servicio a sus usuarios. El tono empleado busca ser cercano y cálido para sentirse en total sintonía con sus pasajeros y públicos en general.

Hay políticas generales establecidas a nivel de *holding*, ya que, al ser una sola marca, con una sola voz, debe haber procesos estandarizados conectados unos con otros, que muestren una aerolínea unificada. Sin embargo, hay ámbitos que se manejan de forma local dado a la

diferencia de mercados en los que la aerolínea opera lo que muestra un margen en donde Latam se ve obligado a ir más allá de las políticas.

Este margen por lo general no se da únicamente por mercados, sino en momentos de crisis que superan lo escrito en manuales, por lo tanto, es en estos momentos donde los colaboradores de la empresa que conformen un comité de crisis deberán tomar las mejores decisiones, con las políticas y valores de marca presente, para resolver el problema en el menor tiempo posible como acostumbra Latam.

En este punto es importante mencionar un hallazgo, y es que el sector aeronáutico está expuesto a problemáticas características del giro de la empresa, los que deben ser gestionados, pero no son necesariamente una crisis. Para que una problemática tenga este nombre, debe ser un suceso extraordinario a problemas frecuentes de la marca. Debe afectar fuertemente a la aerolínea.

En cuanto a la gestión operativa de las redes de la aerolínea, enfatizando la gestión en momentos de crisis. Las redes sociales para Latam son hoy un medio primordial por el que se comunican con sus usuarios. Cada red tiene su función particular, y su variante. Es importante mencionar que Twitter y Facebook fueron las redes seleccionadas para funcionar localmente en cada mercado de la aerolínea, en este caso Ecuador, ya que el tipo de plataforma y su relación con los públicos los llevan a segmentar el contenido. De esta manera la comunicación se vuelve más directa.

Estas plataformas deben estar correctamente manejadas, en el caso de Latam, por el *contact center* que las opera. Estos tienen manuales de *social media* para proceder acorde a lo que la compañía determina como políticas. En casos en que un problema grande corre el riesgo de convertirse en crisis, se redirecciona hacia mandos altos de la aerolínea en el país donde se dé la problemática. Un equipo de crisis que reúna miembros de los departamentos involucrados,

serán los encargados de establecer estrategias y apelar a la mejor resolución del caso que se presente.

En torno a redes, un hallazgo es ver que la marca definitivamente se actualiza y sigue mejorando sus procesos. En el estudio del 2017 realizado a la aerolínea, no se evidenciaban manuales para crisis online. Actualmente, constan de procedimientos y estrategias recopiladas en un *book,* para gestionar redes sociales y las eventualidades a las que se puedan enfrentar.

Finalmente, para aplicar estos conocimientos en un caso real, se abordó el caso de crisis del Gato Manu que la empresa enfrentó en septiembre del 2017. Este permitió tener una mirada más real sobre el desarrollo de una problemática fuerte en redes sociales. Este caso implicó la pérdida de un gato por parte de la aerolínea, en un vuelo que tenía como destino final Buenos Aires. El problema se dio en Perú, conexión en el que la mascota no estaba en su jaula. La pasajera afectada denunció la situación en redes y tuvo apoyo de distintos públicos, entre estos usuarios simpatizantes de la causa, y fundaciones/asociaciones animalistas. Además, los medios estuvieron informados de la noticia y lo compartieron es sus redes. Entre las estrategias aplicadas por la aerolínea para gestionar la problemática se encuentran: un comunicado oficial en redes, comunicarse con la pasajera y actualizarla constantemente, iniciar una búsqueda de la mascota por un equipo altamente capacitado, y por último, transportar a la pasajera al sitio donde se dio el problema para que se una a la búsqueda. Por otro lado, al analizar los tonos empleados en posts en los muros de los públicos involucrados en la crisis, mostraron principalmente inconformidad de las personas que, a través de tonos agresivos y resignados, expresaron por un periodo de 2 meses su opinión sobre la crisis del gato Manu.

En el caso de esta crisis, los usuarios muestran falta de credibilidad hacia la marca, cuestionamientos acerca de las acciones que estaban siendo realizadas, y otros aspectos se

evidenciaron. En muchos casos, esto se da ya que las redes sociales son un canal para expresar molestias, quejas. Un dato curioso fue notar que los medios fueron el único público neutral con la marca. Esto puede deberse a una buena relación entre la aerolínea y los medios.

El compendio de toda la información recopilada logró el objetivo principal del estudio ya que se describió a profundidad la gestión de la comunicación estratégica de las redes sociales de la aerolínea LATAM Airlines con énfasis en momentos de crisis. Formando así un caso de estudio que servirá como referente a empresas del sector aeronáutico en el mercado latinoamericano, e incluso compañías pertenecientes a otro sector, que deseen tener una mirada de la aplicación de la comunicación estratégica en los nuevos medios por el que el mundo se comunica actualmente, las redes sociales. Para Ecuador, es también importante este tipo de estudios, porque impulsa el desarrollo de la comunicación y su importancia, para promover la formación de departamentos de comunicación en empresas del país.

Recomendaciones

A partir de este estudio, el abanico se abre hacia nuevas perspectivas para abordar un tema como la comunicación estratégica en redes.

El campo de los *contact centers* como proveedores de empresas es muy interesante ya que las grandes compañías utilizan esta estrategia para gestionar sus redes sociales. Los desafíos son hasta qué punto una agencia externa puede apersonarse de la marca, no sólo siguiendo el manual de redes sino siendo empático con los usuarios.

Al realizar un análisis de contenido, es interesante observar cómo al buscar información a través de hashtags, los usuarios aprovechan esta oportunidad para hablar de otros temas o quejarse por otros asuntos que no están relacionados con la finalidad del mismo.

Otra interrogante a partir de este estudio fue evaluar hasta qué punto el exceso de información en redes, es un factor clave para reducir el tiempo de duración de una crisis. A partir de este trabajo, se establece que la crisis duró entre un mes y medio a dos, y como mencionan las expertas entrevistadas, colaboradoras de Latam, la salud de marca mejoró después del periodo mencionado.

Referencia Bibliográfica

Batista J., Romero M. (2007) Habilidades Comunicativas del Líder en Universidades Privadas y su relación con la Programación Neurolingüística. Universidad Rafael Belloso Chacín. Retrieved from: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R6FHkh6NMDkJ:www.redalyc.org/pdf/761/76111479003.pdf+&cd=5&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

Castillo, L. (2004). *Análisis documental.* Retrieved from Biblioteconomía: https://www.uv.es/macas/T5.pdf

Coombs, T. (2018). REVISING SITUACIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: The Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice. In L. Austin, y Y. Jin, *Social MMedia and Crisis Communication* (pp. 21-37). New York: Routledge.

Coombs, T., y Holladay, S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review, 38*(3), 408-415.

Costa, C. (2012). *Crisis Online, ¿qué es en realidad?* Retrieved from Digital knowledge: https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/crisis-online-que-es-en-realidad/

Cueto, A., Stage, D., y Guzmán, E. (2018). *Reporte de Sostenibilidad.* (J. Mota, y T. Fusco, Eds.) Retrieved from Latam: https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2017_ES.pdf

Ecuador tiene un crecimiento de 7% en el sector aeronáutico. (2011). *El Comercio*. Retrieved from https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-crecimiento-de-sector-aeronautico.html

Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr), 2*(96). Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf

Fernando Azor F. (2018) Resignación. Retrieved from: https://gabinetedepsicologia.com/resignacion-psicologos-madrid-tres-cantos

Flores Cueto, J. J. (2009). Las Redes Sociales. *Enlace Virtual* (1). Retrieved from http://mc142.uib.es:8080/rid%3D1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes_sociales.pdf

Gallegos Sevilla, D. (2013). El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Tababela abrió sus puertas al mundo. *El Ciudadano*. Retrieved from http://www.elciudadano.gob.ec/el-aeropuerto-internacional-mariscal-sucre-de-tababela-abrio-sus-puertas-al-mundo/

García Aretio, L. (2014). Web 2.0 vs web 1.0. *Contextos Universiarios Mediados, I*(14). Retrieved from http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-contextosuniversitariosmediados-14_1/Documento.pdf

Garrido, F. J. (2017). *Comunicación Estratégica.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/31735796

Gaullar, J., y Leiva-Aguilera, J. (2014). Perfiles profesionales de community manager y content curator: convergencias y divergencias. In J. Guallar, E. Orduña-Malea, y I. Olea (Ed.), *Anuario ThinkEPI 2014: Análisis de tendencias en información y documentación* (Vol. 8, pp. 73-80). UOC.

Gil García, C. (2016). *Comunicación y gestion de crisis en el caso del accidente de Germanwing.* Barcelona: Universitat del VIC.

González, J. (2017). La zona para nuevo aeropuerto de Guayaquil se delimita. *El Comercio*. Retrieved from https://www.elcomercio.com/actualidad/zona-aeropuerto-guayaquil-municipio-proyecto.html

Guerrero Duarte, I. D. (2017). *La comunicación de crisis en tiempo de redes en el sector aeronautico.* Guayaquil: Universidad Casa Grande.

Herrera (2017, mayo 10) *La gestión de la comunicación en Latam.* Revista: Forbes México Retrieved from https://www.forbes.com.mx/la-gestion-de-la-comunicacion-en-latam/

Krippendorff, K. *Metodología de Análisis de Contenido: Teórico y Práctica.* Barcelona, España. Paidós.

Larenas, N. (2018, Abril 27). *LATAM Airlines Ecuador cumple 15 años*. Retrieved from NL NIcolas Larenas: https://www.nlarenas.com/2018/04/latam-airlines-ecuador-cumple-15-anos/

LATAM Airlines Group. (2018). *Sobre LATAM*. Retrieved from LATAM: http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-strategy

Marcel Gratacós M. (2016) Comunicación Agresiva: Características y Ejemplos. Retrieved from: https://www.lifeder.com/comunicacion-agresiva/

Mañé Vernia, S. (2018, enero 21). *Guía del Community Manager*. Retrieved from Mk@ Marketing and Web: https://www.marketingandweb.es/marketing/que-es-un-community-manager/

Marín, F. (2009). *Comunicación en crisis.* Madrid: LID.

Martínez López, F. (2017, Abril 11). *Análisis de la crisis de United Airlines, por la violenta expulsión de un pasajero*. Retrieved from Luces y Sombras de las Marcas: https://fatimamartinez.es/2017/04/11/analisis-de-la-crisis-de-united-airline-por-la-violenta-expulsion-de-un-pasajero/

Matínez Sanz, R., y Durántez Stolle, P. (2011). LA GESTIÓN DE CRISIS EN EL ESCENARIO DIGITAL: Efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación. *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión* (pp. 425-439). Madrid: Icono 14 Asociación Científica. Retrieved from http://eprints.rclis.org/17422/1/Publicaci%C3%B3n_en_Actas_.pdf

Memoria de Sostenibilidad Latam Airlines (2016) Relación con Grupo de Interés. Retrieved from: http://memoria2016.marketinglatam.net/sostenibilidad/relacion-con-grupo-de-interes/

Molina, R. (2018). Comunicación Estratégica: La efectividad está en la dirección. *Effective Management, XIII*(289). Retrieved from http://www.franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf

Narea, C. (2017, Noviembre 9). Decreto permitirá dinamizar el sector aeronáutico. *El Ciudadano*. Retrieved from http://www.elciudadano.gob.ec/decreto-permitira-dinamizar-el-sector-aeronautico/

Nuevas tendencias para la gestión de la comunicación de crisis. (2018, Junio). *Nuevo MAS Consulting Trends*(9). Retrieved from https://www.masconsulting.es/blog/2018/06/11/nuevo-mas-consulting-trends-nuevas-tendencias-para-la-gestion-de-la-comunicacion-de-crisis/

Olmedo P., Montes B. (2009) Evolución conceptual de la Empatía. Departamento de Psicología. Universidad de Jaén. Campus Las Lagunillas s/n, 23071, Jaén. Retrieved from: file:///C:/Users/arian/Downloads/307-1103-1-PB.pdf

Porta, L., y Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa*, 1-18.

Quito es la sede del sector aeronáutico de América. (2018, Febrero 13). *La Hora*. Retrieved from https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102135394/quito-es-la-sede-del-sector-aeronautico-de-america

Ritter. M (2013) La evolución del rol del DirCom en un mundo de complejidad crecientehttp://www.reddircom.org/pdfs/La_evolucion_del_rol_del_DirCom-MRitter.pdf

Roldán Zuluaga, S. (2016). *Community Management 2.0.* Ecoe.

Rubín, R. (2018, Mayo 22). *Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social*. Retrieved from Ciudadano 2.0: https://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/

Ruiz Pérez, R. (1992). *El análisis documental: bases terminológicas, conceptualización y estructura operativa.* Granada: Univeridad de Granada. Retrieved from http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/proces/archivos/bibliografia/procesamiento/Eje1/P006.pdf

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicasy procedimientos para desarrollar la teoría.* Antioquia: Universidad de Antioquia.

Terpstra, T., de Vries, A., Stronkman, R., y Paradies , G. (2012, Abril). *Towards a realtime Twitter analysis during crises for operational crisis management.* Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Teun_Terpstra/publication/260123055_Towards_a_realtime_Twitter_analysis_during_crises_for_operational_crisis_management/links/00b4952fa3bfc58ca2000000/Towards-a-realtime-Twitter-analysis-during-crises-for-operational-c

Vásquez Torres, J., y Joyanes Aguilar, L. (2017). Tendencias, Oportunidades y Retos del uso de las Redes Sociales en Latinoamerica: Caso Centroamerica y Panamá. *6th Engineering, Science and Technology Conference* (pp. 931-941). Panama: KnE Engineering.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Serie Documentos de Trabajo* (296). Retrieved from https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf

Yanes R. (2006) La estructura de un género informativo. *Espéculo. Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid.Retrieved from: http://www.ucm.es/info/especulo/numero34/reportaj.html