

» El caso United: cómo han cambiado las crisis de reputación en el mundo de hoy

Madrid » 06 » 2017

UN BUEN EJEMPLO DE QUÉ NO HAY QUE HACER, Y CÓMO UNA ACCIÓN GENERA UNA REACCIÓN

Vivimos en un cambio permanente. La realidad hoy en día es que todos somos actores y estamos envueltos día a día en sucesos y eventos de nuestro entorno y globales. Las crisis adoptan formas diferentes, pero llegan sin avisar. Son muchas las situaciones en las que una empresa puede verse inesperadamente sumida en una crisis. La comunicación en escenarios de crisis es muy compleja pues va a detonar una serie de actitudes negativas provenientes de variados grupos de interés donde la opinión pública quizás sea una de las más importantes. Las aerolíneas tampoco están libres de crisis y riesgos reputacionales derivados de eventos adversos con sus clientes. Recientemente hemos visto cómo las crisis que se han generado con algunas de las principales aerolíneas de los Estados Unidos han terminado en un total desastre.

Las redes sociales hoy en día juegan un papel muy importante. Basta con ver el ejemplo de United para entender el rápido impacto que puede causar el mal manejo de un evento negativo y la velocidad con la que se escalan los hechos en tiempo real.



Las **imágenes de un pasajero**¹ que estaba cómodamente sentado en su asiento en un vuelo de United de Chicago a Louisville, quien fue violentamente removido del avión por un guardia de seguridad, han dado la vuelta al mundo. Su delito fue negarse a bajar después de que la aerolínea decidiera que, como el vuelo estaba sobrevendido y nadie quería aceptar compensación para no volar, a él le iba a tocar quedarse en tierra. En este caso concreto lo ocurrido es más sorprendente si cabe dado que llovía sobre mojado.

United dejó su reputación tocada años antes, cuando en 2009 se negó a reparar el daño causado al romperle la guitarra en un trayecto a un pasajero. Se trataba de un cantante country que, al no obtener respuesta a su demanda, decidió grabar una **simpática canción**² de protesta que publicó en **YouTube**³. Dave Carroll logró un efecto viral cuyo daño para la marca supuso una pérdida de millones de dólares en su valor bursátil, de tal suerte, que con lo perdido podrían haber comprado a Carroll más de 51 mil guitarras. Vale la pena destacar que esta fue una crisis pionera del mundo 2.0.

Pero volviendo a nuestro desafortunado pasajero obligado a marcharse, las imágenes que otros pasajeros perplejos grabaron con sus teléfonos móviles no tardaron en recorrer distancias a mucha mayor velocidad que los aviones (y la reputación) de United. Las redes sociales actuaron como la pólvora, y para el día siguiente el incidente de United ya se había convertido en el trending topic más importante de Twitter en Estados Unidos, con 1.2 millones de menciones. Algunos ejemplos de las críticas a United online incluyeron eslóganes como: "Si no hay suficientes sillas, prepárate para una paliza", y comentarios como: "Felicidades @United, ahora eres más odiada que el presidente, qué banquete". El **hashtag #NewUnitedAirlinesMottos**⁴ ("nuevos lemas de United") se popularizó en Twitter para

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=STJQnu72Nec>

² <https://vimeo.com/78920309>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>

⁴ <https://twitter.com/search?q=%23NewUnitedAirlinesMottos%20&src=typd>

expresar la ira de los usuarios contra la compañía. Al mismo tiempo, propiciado por el origen chino del pasajero agraviado, el video del incidente provocó una reacción masiva en China, un mercado estratégico y muy importante para United, y que convirtió el caso en un tema de racismo que multiplicó los daños reputacionales de la aerolínea. El incidente se convirtió en *trending topic* principal de Twitter en China, atrayendo más de 100 millones de visitas.

¿CUÁL FUE LA RESPUESTA DE UNITED A ESTE HECHO?

Una simple disculpa por la sobreventa del vuelo. Las redes sociales estallaron aún más ante la insensible respuesta del CEO de United, que [escribe una carta a sus empleados](#)⁵ diciendo que apoyaba sus acciones. Esta equivocada respuesta de la compañía demuestra cómo todavía hay algunas compañías grandes que no han reaccionado al cambio y piensan que pueden seguir haciendo y deshaciendo lo que les plazca como lo hicieron durante mucho tiempo. Muy al contrario, el poder hoy está en manos de la gente. United debió haberse movido más rápidamente para limitar el daño por el video que se hizo viral, y las declaraciones de la compañía y del CEO tendrían que haber sido muy diferentes.

El siguiente caso muestra una situación parecida con resultados completamente distintos. A poco más de tres semanas del incidente de United, American Airlines se vio involucrada también en una situación problemática de servicio al cliente, cuando un empleado de la aerolínea “golpeó” con un carrito de bebé a una mujer embarazada antes de despegar y se enfrentó a otro pasajero. El altercado que muestra a la mujer llorando desconsoladamente y al otro pasajero que sale en su defensa, fue rápidamente [grabado en video](#)⁶ y difundido en las redes sociales por otros pasajeros que defendieron a la pasajera agredida, confrontaron al empleado y pidieron el nombre del mismo.

American Airlines simpatizó inmediatamente con su cliente, y emitió un comunicado donde pidió disculpas y lamentó el dolor que pudo haber causado a la pasajera, a su familia y al resto de los pasajeros que se vieron afectados por el incidente. Señalaron que el episodio no refleja los valores de la empresa y por último afirmaron que el personal involucrado en el altercado fue suspendido de funciones hasta que se investigue lo que sucedió a bordo de la aeronave.

Quizás American Airlines aprendió la lección después de lo sucedido con United y la manera equivocada en que manejaron el incidente. En este sentido, American fue mucho más rápida en responder con un comunicado oficial donde

“Las redes sociales estallaron aún más ante la insensible respuesta del CEO de United, que escribe una carta a sus empleados diciendo que apoyaba sus acciones”

se ve una respuesta más justa, más amable y más consciente, que minimizó el impacto del incidente.

Finalmente, en el caso United, las repercusiones fueron graves. El martes después del incidente, las acciones de la aerolínea cayeron alrededor del 4 % en Nueva York. Incineraron su reputación en una tarde. Es probable que ni un chino más quiera poner un pie en un avión de United. La aerolínea se vio obligada a alcanzar una solución amistosa con el afectado para cerrar el desafortunado incidente que, en este tipo de acuerdos

extrajudiciales, pueden concluirse con altas compensaciones económicas.

Luego de toda esta serie de hechos desafortunados, parece ser que United está aprendiendo la lección. Recientemente, la aerolínea estadounidense se disculpó mediante un comunicado con un hombre de 71 años que fue empujado al piso por un empleado de servicio al cliente, luego de que se revelara el [video de la agresión](#)⁷. ¿El pecado del viajero agredido? acercarse al empleado de United Airlines porque recibió un boleto que era ilegible. Aunque en este caso la disculpa de la aerolínea, en la que menciona que la conducta del empleado es totalmente inaceptable y no refleja los valores fundamentales de la aerolínea, ni su compromiso de tratar a todos los clientes con respeto y dignidad, además de comentar que el agresor ya no trabaja en la compañía; fue mucho más sincera y auténtica. La disculpa llega dos años después, ya que el incidente ocurrió el 21 de julio de 2015.

¿QUÉ HA CAMBIADO? ¿POR QUÉ LO QUE ANTES HACÍAMOS YA NO FUNCIONA?

1. El empoderamiento del ciudadano, el consumidor o el cliente se sitúan en el centro de nuestras decisiones:
 - En este nuevo mundo, todos somos actores y reporteros. Las redes sociales hacen que los consumidores y el público en general tomen el control de la conversación las 24 horas del día utilizando múltiples pantallas. El poder está en manos de la gente. La gente decide qué se puede y qué no se puede hacer. Hoy en día, allí es donde se hacen las conexiones y se construyen o destruyen marcas y compañías. El reto: participar en la conversación y crear la narrativa adecuada para una compañía basada en un propósito compartido que ponga al ciudadano, consumidor y cliente en el centro de nuestras decisiones. Las empresas tienen que ser auténticas, diligentes y transparentes cuando reaccionan a hechos y situaciones que pueden agravarse.

⁵ <https://twitter.com/united/status/851471781827420160>

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=cuwAKLAE6c4&feature=youtu.be>

⁷ <https://mobile.nytimes.com/2017/06/14/travel/united-airlines-apologizes-after-2015-video-shows-worker-shoving-customer.html?smid=tw-nytimes&smtyp=cur&referrer=https://t.co/06LLAVYLZo>

2. El CEO ya no es anónimo, lo conocemos, podemos contactarle, podemos conversar con él directamente:

- Se acabó la era de la invisibilidad, la tecnología nos ha hecho transparentes a todos, incluyendo al CEO. Se han multiplicado las maneras de conectar a través de los múltiples canales en las redes sociales. La gente quiere generar *engagement* y empatía con los líderes de las compañías. Esto representa una oportunidad para los CEOs, que les permite ser parte de la conversación, interactuar de forma proactiva con la gente y ser influyentes. Deben estar preparados para tener un rol participativo en las redes sociales, que les permita defender el propósito de su compañía y ayudar a controlar la conversación positiva o negativa.
- Podemos citar algunos de los top CEOs con mayor presencia en las redes sociales, mayormente en LinkedIn y Twitter, que realmente están teniendo un impacto y están siendo admirados por su capacidad de interactuar con sus seguidores:
 - » Richard Branson, Chairman & Founder Virgin Group, bloguero activo, se ha convertido en el influencer más seguido en LinkedIn generando contenido sobre liderazgo.
 - » Bill Gates, de Microsoft enfocado en generar contenido sobre emprendimiento social, ciencia y filantropía en África y países en vía de desarrollo.
 - » Jeff Weiner, CEO de LinkedIn, que es muy activo en Twitter, posteando y generando contenido variado en tecnología, redes sociales, reclutamiento y liderazgo.
 - » John Legere, CEO de T-Mobile US quien tiene una participación constante en Twitter con sus seguidores, genera opiniones entretenidas con mensajes que resaltan la diferenciación sobre la marca T-Mobile.
 - » Tim Cook, CEO de Apple, que no solo genera contenido sobre nuevos productos y actividades con sus empleados y clientes, sino que frecuentemente enseña su lado humano participando en campañas en contra de la discriminación sexual y racial.

“Vivimos en la época de la permanente actualización, donde todos queremos ser parte de la conversación, y donde todos vivimos colaborando, dando nuestras opiniones, comunicándonos unos con otros”

» Mark Zuckerberg, fundador y CEO de Facebook, interactúa con sus seguidores en su propia red social generando opiniones sobre el futuro de la tecnología y las redes sociales.

3. La comunicación interna ya no existe, las fronteras han desaparecido entre ambas disciplinas, lo que decimos hacia dentro tiene que ser igual que lo que decimos hacia fuera:

• Los días en los que los mensajes iban de uno a muchos ya no existe. En este mundo nuevo, el origen del cambio es la hiperconectividad, ya no hay barreras comunicacionales. Hoy en día, los mensajes y la comunicación van de “todos a todos”, por lo que es importante integrar las distintas dimensiones de comunicación y los diferentes actores internos y externos dentro de un solo propósito compartido, para conectar con todos y para que el mensaje sea uniforme. En el caso United, vimos cómo ningún colaborador de la compañía defendió ni se pronunció a favor de la compañía.

4. La rapidez de la información y su propagación inmediata en las redes sociales. Ya no existe una crisis local:

- El mundo “siempre activo” de las redes sociales no espera. 69 % de las crisis se extienden a nivel internacional en las siguientes 24 horas. Tenemos que responder con rapidez. Hay que prepararse para lo peor, hasta para las crisis inesperadas. Como mencionamos anteriormente, el caso United es un ejemplo de cómo el incidente dio la vuelta al mundo en fracciones de segundos, convirtiéndose en *trending topic* en Estados Unidos al día siguiente del incidente.

5. Hay que serlo, no solo parecerlo. Se acabó la época de la estética, bienvenidos a la época de la ética:

- Dentro de la ética, la transparencia juega un papel muy importante ya que es una de las fuerzas que domina el mundo de hoy. Tenemos más poder a través de las múltiples maneras de conectar, pero también somos más vulnerables. Esto hace que nuestro mayor activo sea la reputación. Tenemos que ser coherentes y hacer lo que decimos, tenemos que “*Walk the Talk*”.

6. El mundo 2.0 y 3.0, ¿estamos listos para reaccionar? Bienvenidos a la época de la interacción y la conversación:

- Vivimos en la época de la permanente actualización, donde todos queremos ser parte de la conversación, y donde todos vivimos colaborando, dando nuestras opiniones, comunicándonos unos con otros. Ahora los medios están en manos de la gente, ya no hay más control sobre lo que se hace y sobre lo que se dice. El que no se monta en el tren que va a toda velocidad, se va a quedar atrás. En este sentido, se ve como United nunca participó en la conversación. Se limitó a pronunciarse sobre el incidente tal y como estaba acostumbrado a hacer, sin terminar de entender que en el mundo de hoy hay que escuchar a la gente, interactuar con ellos, responder y unirse a la conversación en las redes sociales.

“Estar preparados es la clave del éxito y ello requiere una intensa planificación”

7. ¿Nuestros propios colaboradores se creen nuestra historia corporativa? Si la respuesta es sí, tenemos verdaderos embajadores de marca:
- En el mundo de hoy, donde continuamente tenemos que adaptarnos y evolucionar, donde todos somos protagonistas y partícipes de la conversación, el empoderamiento de nuestros empleados juega un papel muy importante, ya que representan un pilar fundamental en la organización. Por ello, es imprescindible identificar un propósito compartido de alto nivel que le permita a la organización inspirar para conseguir la colaboración de sus empleados, para convertirlos en verdaderos embajadores de marca, sabiendo que esto provocará y encaminará a la organización a un cambio transformacional.
8. Lo auténtico, el verdadero ADN de una organización:
- Para comunicarse eficazmente con diversas audiencias, una organización tiene que llegar a donde se encuentran hoy los consumidores y debe comprender los matices de la cultura y las preferencias de los diferentes sectores demográficos dentro de la misma. Para que un mensaje tenga impacto, debe ser auténtico para poder diferenciarse y conquistar los corazones y la mente de los consumidores. El ADN de United y sus historias pasadas y actuales demuestran que muchas cosas deben cambiar. Recientemente vimos cómo tan solo unas semanas después de que la aerolínea sufriera la crisis global de imagen, tras echar a la fuerza al médico David Dao, se vio obligada a cambiar los códigos de acceso a las cabinas de vuelo de sus aviones, tras admitir que tales códigos podían haber sido publicados por error en internet.

9. Reconocer el valor de rectificar a tiempo. La segunda oportunidad:

- Lo que muchos no tienen en cuenta es que tienen que aprovechar la oportunidad de rectificar a tiempo para minimizar el impacto de una crisis permeada por una respuesta inicial inapropiada y convertir el riesgo en una oportunidad inmediata. En el caso United, el CEO, Oscar Muñoz, tuvo la oportunidad de rectificar y no lo hizo. Al contrario, empeoró la situación cuando criticó la actitud del pasajero removido del avión. Esto tuvo repercusiones para la aerolínea y para su propia persona. Causó su dimisión para convertirse en Chairman del consejo de directores, además de originar un reajuste en su compensación, la cual dependerá de la mejora del servicio, atención y experiencia del cliente con la aerolínea.

10. El mundo visual, un mundo de *engagement*, lo que veo me lo creo:
- Antes de que todos anduviéramos como reporteros gráficos por la vida armados con cámaras de bolsillo, el incidente con el pasajero de United hubiera sido apenas un mal rato para los que tuvieron que presenciarlo y para el pobre pasajero. Seguramente United ni siquiera se hubiera pronunciado públicamente al respecto y hubiera sido difícil de creer si te lo contaba otra persona. Pero en este nuevo mundo de la revolución digital y tecnológica, lo visual se hace palpable, atractivo y crea vínculos permanentemente ante cualquier circunstancia, experiencia y evento, generando un impacto tremendo en las personas, haciendo que reaccionen y se pronuncien sobre lo que ven.
 - En general, las personas buscan y están expuestas constantemente a experiencias unificadas en la que convergen el mundo digital y la tangibilidad de lo físico, donde ambos mundos están conectados a uno solo. Esta tendencia se ejemplifica muy bien en el caso United y en los incidentes con otras aerolíneas, donde la presencia física de los pasajeros que presenciaron el incidente jugó un papel importante, ya que en fracciones de segundo lo grabaron, tomaron fotos e incorporaron al ecosistema digital.
 - El video es el futuro, 74 % de todo el tráfico en internet son videos. Esta tendencia que nos muestra el poder de la imagen y el storytelling seguirá creciendo rápidamente en los próximos años. Aproximadamente el 80 % de los usuarios que entran a una página web miran un video, mientras que el 20 % lee contenidos de texto. Los videos animan a los usuarios a movilizarse, ya

sea compartiéndolo en sus redes sociales realizando una compra o completando un formulario.

¿LA SOLUCIÓN A UNA CRISIS? ESTAR PREPARADOS.

Una crisis puede estallar en cualquier momento. Estar preparados es la clave del éxito y ello requiere una intensa planificación que priorice el desarrollo de acciones preventivas que coloquen a la empresa en la mejor posición para gestionar la crisis cuando esta se produzca.

Ante una crisis es imprescindible tener un equipo experto en comunicación de crisis que se active con rapidez y tenga claro que hay que inspirar confianza y credibilidad para que la imagen de la empresa no se deteriore.

Es fundamental contar con un equipo de expertos en el tema y con una metodología específica basada en los siguientes parámetros:

- Identificar qué puede suceder y qué consecuencias produce.
- Definir una estrategia de actuación en caso de crisis.
- Detallar un procedimiento y desarrollar los mecanismos y herramientas necesarias para tener éxito durante la crisis.
- Entrenar al equipo encargado de esta misión para asegurarnos de su eficacia en caso de necesitarlo.
- Pasar de una cultura escrita a una cultura digital y audiovisual con acciones digitales y de conversación que deben estar listas antes de una crisis.

“Es fundamental para una gestión correcta el empoderamiento y preparación de los empleados para defender la marca centrándose en lo importante cuando llegue el momento de actuar”

Es importante recalcar que es fundamental para una gestión correcta el empoderamiento y preparación de los empleados para defender la marca centrándose en lo importante cuando llegue el momento de actuar. Las crisis son inevitables, lo importante es estar preparado y por ello la importancia del entrenamiento tanto en comunicaciones, como en el uso de tecnologías, redes sociales y en el simulacro de situaciones, donde se pone en práctica la capacidad de respuesta inmediata de los empleados ante eventos negativos.

Este nuevo entorno obliga a las compañías a la planificación responsable de la comunicación de crisis a través de una estrategia de comunicación efectiva e inmediata, y la implementación de programas integrales de prevención y gestión de seguimiento.

El plan de comunicación de crisis define las actuaciones necesarias para mejorar la posición de la empresa ante medios de comunicación, autoridades, servicios de emergencia, comunidad local, y otros grupos de interés, entre otros. Igualmente, aporta los criterios para desarrollar el manual de crisis, que recoge los procedimientos internos en materia de comunicación de crisis que incluye: detección del problema, activación de la alerta, acciones urgentes, organización de responsabilidades, normas de actuación ante medios, y todos los públicos pertenecientes al ecosistema de una crisis.

En este sentido, las aerolíneas todavía tienen un largo camino por recorrer. No importa cuántas campañas publicitarias se hagan para tratar de recuperar la reputación de United y tratar de arreglar este evento negativo, la horrible imagen del pasajero arrastrado por el pasillo ha quedado grabada en los ojos de las personas de todo el mundo.



Alejandro Romero es socio y director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA. Desde 1997 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, recientemente, Miami. Alejandro ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la Región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 20 años ha conseguido posicionar nuestra firma en América Latina como la primera red de comunicación de la región.

aromero@llorenteycuenca.com



Emigdio Rojas, es director senior de la oficina de Miami en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con doce años de experiencia en comunicación ligada a los consumidores hispanos y multiculturales de Estados Unidos y Latinoamérica, y ha dirigido el marketing integrado de importantes compañías internacionales con intereses en Estados Unidos y América Latina. Su conocimiento y experiencia abarca desde la publicidad a la gestión de la reputación digital, el manejo de los asuntos corporativos, las relaciones con los medios y el desarrollo creativo. Ha trabajado con marcas como The Coca-Cola Company, Procter & Gamble, Unilever, ESPN Deportes, Palace Resorts, Mylan Pharmaceuticals, Miami Children's Hospital Foundation, inVentiv Health, Jupiter Medical Center y AS Monaco FC, entre otras.

erojas@llorenteycuenca.com



Luis Serrano es director del área de Comunicación de Crisis de LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Periodismo, es uno de los mayores expertos de España en la gestión de la comunicación en situaciones de emergencias y catástrofes, así como en el desarrollo de protocolos de actuación de crisis en redes sociales. Durante 17 años ha sido jefe de prensa del Centro de Emergencias 112 de la Comunidad de Madrid, donde ha participado activamente en el manejo de situaciones tan relevantes como el atentado del 11M de Madrid. Ha intervenido en más de 100 siniestros industriales, accidentes con múltiples víctimas, accidentes en centros de ocio, crisis sanitarias, etc. Fruto de sus experiencias es el libro 11 M y otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias, del que es autor. Posee, asimismo, una dilatada experiencia docente en el campo de la emergencia y la gestión de crisis. Es profesor del Máster de Urgencias y Emergencias del CEUTASSICA, así como del Máster de Fuego de la Universidad de Lleida. Máster de Comunicación Política de la Universidad Camilo José Cela, Máster en Seguridad y Emergencias de la Fundación Ortega y Gasset y Universidad Rey Juan Carlos, Máster de Emergencias de la Universidad de Murcia-Alebat. Además, es profesor-colaborador desde hace 12 años de la Escuela Nacional de Protección Civil del Estado. Como periodista, trabajó durante siete años en los servicios informativos de Onda Cero.

lserrano@llorenteycuenca.com



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com