



Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación

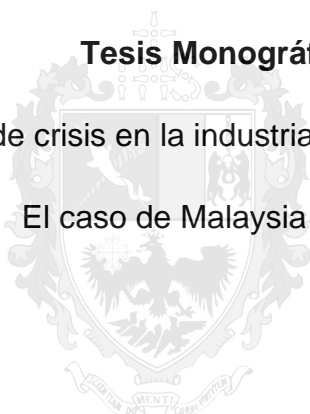
y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica

Comunicación de crisis en la industria de la aviación comercial

El caso de Malaysia Airlines



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autora: Nuria Fernández Giacometti

Director de la carrera: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Prof. Lic. María Florencia Naudy

Índice

Abstract - página 5

Introducción – página 6

Capítulo I: El transporte aéreo comercial

1.1 Reseña histórica – página 8

1.2 Sistema regulador del transporte aéreo – página 12

1.2.1 Convenio de París – página 13

1.2.2 Convenio sobre Aviación Civil Internacional – página 14

1.2.3 Organización de la Aviación Civil Internacional – página 16

1.2.4 Asociación Internacional del Transporte Aéreo – página 17

Capítulo II: Comunicación institucional y medios de comunicación

2.1 Comunicación institucional – página 19

2.2 Bienes intangibles – página 20

2.3 Los medios de comunicación y la propagación de noticias – página 25

2.3.1 Criterios de noticiabilidad – página 26

2.3.2 Periodismo ciudadano – página 28

Capítulo III: Seguridad, riesgo y crisis

3.1 Seguridad – página 30

3.1.1 Seguridad aeronáutica – página 30

3.2 Riesgo – página 35

3.2.1 Issues management – página 36

3.3 Crisis: Conceptos y características - página 38

3.3.1 Morfología de una crisis - página 41

3.3.2 Etapas de una crisis – página 42

3.3.3 Tipos de crisis – página 44

3.4 Gestión de crisis – página 45

3.4.1 Metodología de la Gestión de crisis – página 46

Capítulo IV: Comunicación de crisis

4.1 Comunicación de crisis: Definición y principales conceptos – página 49

4.1.1 Cómo comunicar en tiempos de crisis – página 50

4.1.2 Herramientas para la comunicación de crisis – página 53

4.2 Recomendaciones IATA para el manejo de la Comunicación de crisis -
página 54

4.3 Teoría de restauración de imagen de William Benoit – página 61

Capítulo V: Los Hechos

5.1 Reseña corporativa de Malaysia Airlines – página 64

5.2 Tragedias del 2014 – página 65

5.2.1 Desaparición del vuelo 370 – página 66

5.2.2 Vuelo 17 de Malaysia Airlines – página 67

5.3 Impacto de las tragedias – página 69

Capítulo VI: Análisis de caso

6.1 Metodología – página 71

6.2 Análisis de contenido en comunicados de prensa – página 72

6.3 Análisis según Teoría de restauración de imagen – página 74

6.4 Análisis de redes sociales – página 83

Conclusiones – página 86

Referencias bibliográficas - página 90

Anexo – página 96

Apéndice – página 122



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Abstract

En un contexto como el actual, en el que las comunicaciones están caracterizadas por la inmediatez y la dificultad para su control, las compañías necesitan adaptarse e intentar planificar de manera estratégica sus planes de comunicación, para no cometer errores que puedan costarle su imagen y reputación.

La gestión de la comunicación de crisis cobra de esta manera una importancia vital, convirtiéndose en una herramienta clave para las grandes organizaciones. Esta estrategia de las Relaciones Públicas implica la planificación de acciones comunicativas a llevar a cabo frente a una crisis, determinando quiénes serán los actores involucrados y qué rol ocupará cada uno, cuáles serán los medios y las herramientas a utilizar y cuáles serán los mensajes a transmitir y los objetivos a alcanzar.

A nivel mundial, muchos han sido los casos en que empresas reconocidas han tenido que salir a defender su imagen frente a una crisis. Varios son los errores que se han cometido y otras tantas las acciones acertadas.

El caso de Malaysia Airlines, particularmente, ha sido caracterizado como uno de los más grandes en el manejo de la comunicación de crisis, y continúa siendo estudiado por los especialistas en comunicación externa, analizando si las acciones tomadas fueron o no las adecuadas.

Palabras clave:

Malaysia Airlines, Comunicación de crisis, aviación comercial, imagen y reputación.

Introducción

En el mundo globalizado de hoy, las grandes empresas ya no se caracterizan sólo por la calidad o el precio de sus bienes o servicios, ni por la cantidad de fábricas, empleados o sucursales. Actualmente, su importancia radica en sus bienes intangibles: reputación, imagen corporativa, posicionamiento de sus productos, conocimiento de sus públicos y de su área de desempeño.

El 8 de marzo de 2014, el vuelo MH370 de Malaysia Airlines desapareció de todos los radares de control aéreo con 239 personas a bordo, dejando a la compañía en una situación muy compleja.

Menos de cinco meses después de la desaparición del MH370, la aerolínea fue protagonista de otra tragedia, cuando su vuelo MH17 fue derribado por un misil, mientras atravesaba el espacio aéreo ucraniano.

Frente a un caso como este, surge la pregunta: ¿qué sucede cuando una empresa se enfrenta a una crisis que afecta a sus bienes más importantes, como lo son la imagen y la reputación?

Rara vez en la historia de la aviación, una compañía debió enfrentar una crisis tan profunda como la de Malaysia Airlines en un lapso tan corto, y es por esta razón que se ha considerado como la crisis más compleja en la historia de la aviación.

Hoy vivimos en la era de las comunicaciones, donde estar conectados y compartir lo que nos sucede a cada minuto, es algo prácticamente inherente a la comunicación interpersonal. En este contexto, la Comunicación de crisis, como una disciplina fundamental de las Relaciones Públicas, cumple una función vital en cualquier gestión de crisis global que desarrolle una compañía.

Partiendo de esta idea, y por medio del análisis del caso de Malaysia Airlines, el presente trabajo busca desarrollar los conceptos de comunicación y de comunicación de crisis en el ámbito de la industria aeronáutica.

Para desarrollar la temática, los objetivos generales son los de elaborar un marco teórico en relación a la Comunicación de crisis e investigar de qué manera se lleva a cabo la gestión de la comunicación en la industria aeronáutica.

Por otra parte, los objetivos específicos del caso son:

- Identificar y analizar las estrategias de comunicación utilizadas por Malaysia Airlines.
- Determinar si las acciones tomadas por la compañía fueron exitosas o no y cuánto afectaron a su imagen corporativa.

Para llevar a cabo el trabajo, se partirá de la investigación en materia teórica, desarrollando temas de distintos ámbitos de estudio como la Historia de la aviación, las Relaciones Públicas, la Comunicación Social, el Derecho Aeronáutico, el Periodismo, la Seguridad Aeronáutica, y la Gestión de crisis, entre otros. Sobre la base de estos conceptos, se analizará el caso de Malaysia Airlines, y las acciones llevadas a cabo por la empresa durante su gestión de crisis.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Capítulo I: El transporte aéreo comercial

1.1 Reseña histórica

Para comenzar a hablar de aviación comercial, es preciso partir de sus bases: el transporte aéreo. El 17 de diciembre de 1903, en Carolina del Norte, Estados Unidos, los hermanos Wilbur y Orville Wright lograron una hazaña que hoy es considerada como el inicio de la aviación. Durante 59 segundos y con un recorrido de 260 metros, lograron volar un avión diseñado y construido por ellos mismos.

Luego, en 1905, recorrieron 38,9 kilómetros en 38 minutos y 3 segundos y, durante los años posteriores, lograron grandes mejoras en sus diseños, hasta que en 1908 pudieron volar sin la necesidad de una catapulta que impulsara al avión.

Mundialmente, los hermanos Wright son conocidos como los padres de la aviación, pero la comunidad especializada se encuentra más dividida: para muchos, Alberto Santos Dumond es el pionero y padre de la aviación como la conocemos hoy.

El 23 de octubre de 1906, voló cerca de 60 metros a una altura de 2 a 3 metros de la tierra con su avión 14-bis, sobre París. El hecho de que la aeronave no tuviera artefactos externos y de que el vuelo se documentara con testigos y periodistas, convierte a la hazaña en el primer vuelo oficial de la historia.

El 1 de enero de 1914 la compañía St. Petersburg-Tampa Airboat realizó lo que hoy se considera como el primer vuelo comercial de la historia¹, con un recorrido de poco más de 20 minutos entre San Petersburgo y Tampa, en Florida, Estados Unidos. Viajaron dos personas a bordo, el piloto Antony Janus y un pasajero, Abram C. Phell (el entonces alcalde de San Petersburgo, que pagó 400 dólares por el viaje)².

Con el inicio de la Primera Guerra Mundial, los aviones comenzaron a ser utilizados como armas y pronto, comenzaron a realizarse diseños específicos

¹ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/06/02/conmemoran-100-anos-primer-vuelo-comercial>
Consultado el 23/05/2015

² <http://www.ibtimes.com/how-airline-industry-has-evolved-100-years-commercial-air-travel-1524238>
Consultado el 23/05/2015

para reconocimiento, ataque y bombardeo. Esto impulsó una notable mejora en la aviación, aunque fuera para fines bélicos y no comerciales.

A fines de la década, la industria se vio sumida en una profunda crisis, ya que el motivo principal de su evolución, la guerra, había finalizado: “Los gobiernos, junto con el ejército, desmovilizaron también a la aviación militar. Millares de aviones se vendieron a precio de chatarra, y los campos y los equipos de vuelo fueron reconvertidos para su uso privado”³

La falta de respuesta por parte de los gobiernos al vacío dejado en la aviación, impulsó a muchos a organizarse de forma autónoma y sentar las bases de lo que hoy conocemos como aviación comercial.

En la década del 20 surgieron las primeras aerolíneas comerciales, entre ellas la Real compañía Holandesa de aviación (KLM) que estableció la ruta más antigua del mundo: Londres- Amsterdam. Algunas otras compañías creadas en esa década fueron: Sabena (Bélgica) Swissair (Suiza) Lufthansa (Alemania) SAS (Suecia) y Avianca (Colombia). Debido a la escasa cantidad de pasajeros, muchas aerolíneas debieron recibir subsidios del gobierno, como así también muchas empresas fueron estatizadas.⁴

A mediados de la década del 20, el Congreso de los Estados Unidos aprobó el “Air Mail Act of 1925” legislación que permitía al gobierno tercerizar tareas de transporte de correo en las principales aerolíneas⁵. Este hecho impulsó un notable crecimiento en la industria, ya que le otorgaba a la Secretaría de Comercio facultades especiales para la creación de rutas aéreas, regulación del tráfico aéreo e incluso conceder licencias a pilotos.

Iniciada la década del 30, Estados Unidos ya contaba con líneas de gran envergadura como United Airlines, American Airlines y Pan American Airways. En 1938 se creó la “Civil Aeronautics Board” (CAB) una agencia del Gobierno de

³ <http://www.librosmaravillosos.com/transportesaereos/pdf/Historia%20del%20Transporte%20Aereo%20-%20Valery%20Bridges.pdf> Consultado el 6/6/2015

⁴ <http://www.britannica.com/technology/history-of-flight> Consultado el 07/06/2015

⁵ <http://avstop.com/history/needregulations/act1925.htm> Consultado el 07/06/2015

estadounidense encargada de la creación de rutas aéreas, regulación de tarifas e investigación de accidentes⁶.

Hasta esa época, las líneas aéreas privilegiaban la velocidad y la seguridad, por lo que el confort no estaba dentro de los servicios ofrecidos a sus pasajeros. Más adelante, las cabinas comenzaron a hacerse más cómodas, incluyendo asientos más amplios y descanso para los pies, como así también se comenzó a incorporar personal de servicio a bordo.

En los años de la Segunda Guerra Mundial se dieron grandes avances tecnológicos, junto con un notorio incremento en la producción de aeronaves. Como sucedió en la Primera Guerra, el desarrollo tecnológico estaba volcado a lograr mejoras en las técnicas de bombardeo y combate por lo que, nuevamente, el aspecto comercial de la industria se vio relegado a un segundo plano.

Finalizado el conflicto bélico se produjo un gran quiebre: La aviación comercial comenzó a desarrollarse de forma independiente de la militar. Los fabricantes pasaron de construir aeronaves bélicas, a diseñar y crear modelos específicamente para el transporte de pasajeros, produciendo el verdadero despegue de la aviación moderna y el turismo.

Con el advenimiento de la paz, el clima político, social y económico a nivel mundial propició un ámbito favorable para la creación de nuevas organizaciones regulatorias, como así también la de líneas aéreas, aeropuertos y la implementación de nuevas rutas y servicios.

En este contexto, Estados Unidos puso en marcha las “Políticas de Cielos Abiertos” que significaron una forma de flexibilización del modelo de regulación existente desde la Segunda Guerra Mundial y hasta esa época⁷. Éstas son definidas como: “Las políticas que adoptan algunos estados al liberar totalmente el uso del espacio aéreo para la implementación de rutas, puntos de acceso,

⁶ <http://traveltips.usatoday.com/history-airline-industry-100074.html> Consultado el 06/06/2015

⁷ http://en.citizendium.org/wiki/U.S._commercial_aviation_history_to_1966 Consultado el 20/06/2015

frecuencias de vuelo, tarifas, tipos de aeronaves a utilizar y la cantidad de empresas que operan en sus territorios”⁸.

Estas medidas tienen, entonces, como objetivo evitar monopolios y generar un contexto más flexible para, así, incentivar un mercado con mayor número de competidores, beneficiando al pasajero con mayor cantidad de oferta de servicios y tarifas más bajas pero, por sobre todo, beneficiando a la industria con mayor cantidad de pasajeros.

Estos cambios significan un cambio radical en la situación heredada del Convenio de Chicago, que reconocía la soberanía de los estados sobre su propio espacio aéreo y que propició la intervención de los gobiernos en el sector de aviación civil al que se conferirá un carácter estratégico vinculado a objetivos económicos, de política exterior y defensa.⁹

En 1958 el gobierno de los Estados Unidos creó la Administración Federal de Aviación (FAA) una entidad gubernamental encargada de regular de forma global la aviación civil dentro de dicho país y de trabajar en conjunto con la CAB. Cuando se comenzaron a utilizar motores a reacción para la fabricación de aviones comerciales se revolucionó la industria del turismo, ya que abrió las puertas a millones de turistas a cualquier rincón del mundo.

Para finales de la década de 1960, se realizaron grandes mejoras en la comunicación, seguridad, navegación y confort de los aviones, aunque muchos expertos indican que fue justamente en esta época cuando se achicó notablemente el tamaño de los asientos y el espacio para las piernas. Más allá de esto, se implementaron grandes mejoras para el entretenimiento a bordo como televisores y teléfonos.

En la década de 1970 se inició un movimiento impulsado por la CAB llamado “Proceso de desregulación” que generó un quiebre en la industria. Hasta este momento los gobiernos de cada país eran los encargados de la regulación de sus líneas aéreas, controlando los precios, la oferta de vuelos e incluso, brindando respaldo económico, por lo que prácticamente no había competencia entre las distintas empresas.

⁸ Noemí Wallinge, *Transporte aéreo en Turismo*, Buenos Aires, Ediciones Turísticas, 2003.

⁹ http://www.proppi.uff.br/revistaeconomica/sites/default/files/Pablo_Martin.pdf Consultado el 18/6/2015

En 1978 el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley de Desregulación del Transporte aéreo en pos de la apertura de cielos para que las aerolíneas pudieran operar sin restricciones, fijando sus propias rutas y precios para, así, tener mayor libertad de elección sobre su propio accionar¹⁰. Además, esto les brindaba más opciones a los pasajeros para elegir según tarifas o servicios ofrecidos por cada línea aérea.

A partir de la década del 80, el proceso de desregulación fue imitado en distintos países, incluso en 1994 la Unión Europea creó el “Tercer paquete de liberación” una serie de medidas según las cuales cualquier línea aérea europea puede operar dentro de cualquier país de la Unión, sin importar su país de origen.

A partir de la desregulación y la posterior apertura del mercado, se dieron dos fenómenos de vital importancia para la industria: Por un lado, comenzaron a surgir las líneas aéreas de bajo costo, que se posicionaron fuertemente en el mercado ya que ofrecen a los pasajeros tarifas realmente reducidas. Por otro lado y siguiendo la tendencia mundial, varias líneas aéreas fueron privatizadas, sobre todo en la década del 90.

En la actualidad, cada día millones de personas viajan en avión por turismo o negocios y estas cifras alentadoras siguen posicionando al transporte aéreo como uno de los más eficientes y utilizados por los pasajeros.

Según la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en 2013 más de 3100 millones de personas utilizaron la red de transporte aéreo en todo el mundo, cifra que aumentó un 5% en comparación con el año anterior y que se espera que se duplique para el 2030.¹¹

1.2 Sistema regulador del transporte aéreo

A principios del siglo XX, la regulación de la actividad aeronáutica surgió como una necesidad impuesta por el florecimiento de la misma.

¹⁰ <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html> Consultado el 10/06/2015

¹¹ <http://www.icao.int/Newsroom/News%20Doc%202013/COM.43.13.ES.pdf> Consultado el 17/6/2015

“La actividad aeronáutica por su propia naturaleza, por su finalidad y por las posibilidades que ofrece la técnica, se manifiesta traspasando fronteras y vinculando puntos lejanos”¹².

Debido a que las leyes de los países son propias de cada uno, es necesaria la existencia de una doctrina que permita el análisis legal de la aviación teniendo en cuenta su principal característica, la internacionalidad. Para ello, existe el Derecho aeronáutico.

A diferencia de la mayoría de las ramas jurídicas, la fuente principal del Derecho aeronáutico son los Convenios Internacionales, incluso por encima de la ley interna de cada país, la jurisprudencia o los usos y costumbres.

Es tal la importancia de los tratados internacionales, que en muchos casos *“(...) es plausible considerar al ámbito internacional como el núcleo de donde proviene el precedente indispensable para conformar las legislaciones internas de los Estados sobre la materia”*¹³

Por lo tanto, procederemos a mencionar los convenios que conforman las bases de la regulación aeronáutica a nivel mundial.

1.2.1 Convenio de París

El Convenio de París de 1919 refleja el interés de los países participantes en establecer una organización que regulara técnica y legalmente la aviación civil mundial. Compuesto por nueve capítulos y ocho anexos, establece:

- Nacionalidad y matrículas correspondientes de las aeronaves
- Reglas para el despegue, el vuelo y el aterrizaje
- Creación de certificado de navegabilidad y actitud
- Mercaderías prohibidas
- Aduanas

¹² <http://cedaeonline.com.ar/2014/11/05/la-importancia-de-la-uniformidad-legislativa-en-la-modificacion-del-codigo-aeronautico-17> Consultado el 13/7/2015

¹³ Raúl Gerardo Hernández Campos, *Safety & Security: Estudio Jurídico sobre la Seguridad del Transporte Civil Internacional*, Instituto Iberoamericano de Derecho Aeronáutico y del Espacio y de la Aviación Comercial, 2008, p 84.

Raúl G. Hernández Campos, autor del libro *Safety & Security: Estudio Jurídico sobre la Seguridad del Transporte Civil Internacional* indica que:

Dentro de su contenido principal caben destacar: La atribución plena y exclusiva de la soberanía de los Estados sobre su espacio aéreo, y el reconocimiento del derecho de pasaje inofensivo de las aeronaves de un Estado sobre el territorio de otros (...)

La importancia de este convenio radica en la gran influencia que ha tenido en el desarrollo de aeronavegación, ya que con él se establecieron los principios de la regulación jurídica de la aviación civil.

1.2.2 Convenio sobre Aviación Civil Internacional

El Convenio sobre la Aviación Civil Internacional, también conocido como Convenio de Chicago, fue firmado el 7 de diciembre de 1944 en la ciudad estadounidense que lleva su nombre.

Con el objetivo de estudiar, planificar y aplicar normas y procedimientos recomendados para la realización ordenada y pacífica de la aviación civil, éste tratado dio paso a una nueva etapa en la regulación de la industria.

Para garantizar el cumplimiento del acuerdo, el Convenio de Chicago creó a la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), encargada de desarrollar y vigilar las actividades llevadas a cabo por los Estados firmantes en relación a la aviación civil (organización sobre la que se ampliará más adelante).

Uno de los aspectos más importantes de este acuerdo es la estandarización de normas y procedimientos para lograr un mayor grado de uniformidad en relación a normas, reglamentos y procedimientos en las aeronaves, aeropuertos, rutas y aerovías y personal de las aerolíneas, como así también el reconocimiento de la soberanía que cada Estado posee sobre el espacio aéreo de su territorio.

A su vez, establece las “Libertades de aire” una serie de pautas que regulan el vuelo de aeronaves en el ejercicio de servicios internacionales. Estas

libertades se dividen en libertades técnicas, comerciales y determinan el derecho que posee una aeronave para:

- Sobrevolar el territorio de otro país sin aterrizar.
- Aterrizar en el territorio de otro país con propósitos no comerciales (sí técnicos).
- Desembarcar pasajeros, correo y otro tipo de carga procedentes del Estado de matrícula en otro estado.
- Embarcar pasajeros correo y otro tipo de carga en otro estado con destino al Estado de matrícula de la aeronave.
- Embarcar o desembarcar pasajeros, correo y otro tipo de carga procedentes o con destino a un tercer Estado.

Las primeras dos libertades son técnicas, por lo que se ejercen sin previo permiso al estado que se sobrevuela. Las otras tres son comerciales y son utilizadas por los Estados como instrumento de negociación dentro de acuerdos bilaterales.

Existen otras tres libertades no reconocidas por la Convención de Chicago sino definidas por la doctrina. Éstas son:

- El derecho a transportar entre dos Estados distintos del de matrícula, sobrevolando el territorio de éste.
- El derecho para operar completamente fuera del Estado de matrícula y a embarcar y desembarcar pasajeros, correo u otro tipo de carga provenientes de o con destino a un Estado distinto al de matriculación de la aeronave.
- El derecho a transportar pasajeros, correo o carga de un punto a otro dentro del mismo Estado, distinto a aquel en el que está matriculada la aeronave.

Además, al Convenio original se le adicionaron 19 anexos realizados periódicamente por la OACI que contienen normas y prácticas recomendadas que amplían el alcance del tratado.

El Convenio de Chicago tiene una importancia fundamental en el desarrollo de la aviación civil ya que aportó elementos vitales que permitieron el crecimiento astronómico de la industria en un contexto más regulado y organizado.

1.2.3 Organización de la Aviación Civil Internacional

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creada en 1944 por el Convenio de Chicago. Tiene sede en Montreal, Canadá y es una organización intergubernamental compuesta por 191 países firmantes.

Siendo un organismo especializado de la ONU, trabaja en conjunto con los países miembros y organizaciones de la aviación para desarrollar estándares internacionales y prácticas recomendadas para, así, lograr el desarrollo técnico y económico de la aviación mundial. Define a su visión y su misión como:

- Visión: Lograr un crecimiento sustentable del sistema de aviación civil mundial.
- Misión: Servir como el foro mundial de aviación civil internacional. OACI desarrolla políticas y estándares, realiza auditorías, ejecuta análisis y estudios, provee asistencia a países y otras organizaciones, ayudando al crecimiento de la aviación en el mundo.

Los fines y objetivos de la OACI, establecidos en el Artículo 44 del Convenio de Chicago, son desarrollar los principios y técnicas de la navegación aérea internacional y fomentar la organización y el desenvolvimiento del transporte aéreo internacional, para:

- Lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo;
- Fomentar las técnicas de diseño y manejo de aeronaves para fines pacíficos;
- Estimular el desarrollo de aerovías, aeropuertos e instalaciones y servicios de navegación aérea para la aviación civil internacional;
- Satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo seguro, regular, eficaz y económico;