

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

**Gestión de Crisis y Comunicación Responsable en una Aerolínea de Bandera Argentina en
2024**

**Crisis Management and Responsible Communication in an Argentine Flag Carrier Airline
in 2024**

Autora: Camila Agostina Rivarola Saenz

Legajo: RPI02971

Tutora: Ximena Alzogaray

Cotutor: Lautaro Cipolla

Córdoba, Argentina

ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Pregunta de Investigación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Métodos.....	17
Diseño.....	17
Enfoque.....	17
Alcance.....	17
Participantes y Muestra.....	18
Consideraciones éticas.....	19
Instrumentos.....	19
Procedimiento.....	20
Análisis de datos.....	20
Resultados.....	21
Análisis de los comunicados de prensa.....	22
Percepción de los empleados y pasajeros.....	23
Compromiso.....	23
Impacto en la imagen corporativa.....	25
Discusión.....	27
Limitaciones.....	31
Fortalezas.....	32
Recomendaciones.....	34
Aporte esperado.....	35
Conclusiones.....	36
Referencias.....	39

Agradecimientos

A mi familia, por ser mi mayor motor. A mi mamá y mi papá, por su amor incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia, y por acompañarme en cada paso de este camino.

A mis hermanos, por estar siempre presentes de una u otra forma, sin importar la distancia. Gracias por su apoyo constante, por las risas compartidas, las palabras de aliento y por demostrarme que el cariño verdadero no conoce fronteras.

A Juani, por ser mi sostén en la vida, mi compañero en cada desafío y mi refugio en los días difíciles. Gracias por tu amor paciente, por tu comprensión y por recordarme siempre que soy capaz.

A mis amigas y amigos, por ser esa familia elegida que ilumina cada etapa. Gracias por estar siempre para mí, por las charlas, las risas y los abrazos que me devolvieron la calma cuando más lo necesitaba. En especial a Sabina, por su presencia incondicional, su cariño y por compartir conmigo cada logro como si fuera propio.

A mis compañeros de trabajo, por el apoyo cotidiano, por las palabras de aliento y por acompañarme con respeto y buena energía en los momentos de mayor exigencia.

Y a Lautaro, mi cotutor de tesis, por su guía generosa, su paciencia y compromiso. Gracias por orientarme con claridad y por ayudarme a transformar mis ideas en un proyecto posible.

A todos, gracias por ser parte de este camino, por hacer que este sueño sea real. Cada palabra, gesto y aliento me sostuvieron y me recordaron que los logros más valiosos se construyen acompañada.

Este trabajo también les pertenece.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de comunicación responsable implementadas por una aerolínea de bandera argentina durante el paro de pilotos y tripulantes ocurrido en 2024. Se utilizó un diseño cualitativo de estudio de caso, basado en el análisis de comunicados institucionales y en entrevistas semiestructuradas realizadas a empleados y pasajeros afectados. Los materiales recopilados fueron examinados mediante análisis de contenido temático, con el fin de identificar la integración de los principios de compromiso, coherencia y transparencia en la gestión de crisis.

Los resultados mostraron que la aerolínea adoptó una estrategia comunicacional predominantemente reactiva, centrada en comunicados formales y con escasa interacción con sus públicos. Si bien existieron intentos de empatía y rendición de cuentas, la falta de coherencia entre los mensajes y las acciones concretas generó una brecha perceptual entre los públicos internos y externos. En la discusión se destacó que esta disonancia afectó la confianza y la reputación corporativa, evidenciando la necesidad de fortalecer la comunicación responsable como herramienta estratégica.

Se concluyó que la efectividad de la gestión de crisis depende de la capacidad organizacional para sostener una comunicación clara, transparente y coherente con sus acciones, que permita preservar la legitimidad y la confianza pública, incluso en contextos de alta exposición mediática.

Palabras clave: comunicación responsable – gestión de crisis – reputación corporativa – relaciones públicas – aerolíneas.

Abstract

The present study aimed to analyze the responsible communication strategies implemented by a national airline during the pilots' and crew strike in 2024. A qualitative case study design was used, based on the analysis of institutional press releases and semi-structured interviews conducted with employees and affected passengers. The collected material was examined through thematic content analysis to identify how the principles of commitment, coherence, and transparency were integrated into crisis management.

The results showed that the airline adopted a predominantly reactive communication strategy, focused on formal statements with limited interaction with stakeholders. Although some efforts toward empathy and accountability were identified, the lack of coherence between messages and concrete actions created a perceptual gap between internal and external audiences. The discussion highlighted that this gap negatively impacted trust and corporate reputation, emphasizing the need to strengthen responsible communication as a strategic management tool.

It was concluded that the effectiveness of crisis management depends on the organization's ability to maintain clear, transparent, and coherent communication aligned with its actions, to preserve legitimacy and public trust even in contexts of high media exposure.

Keywords: responsible communication – crisis management – corporate reputation – public relations – airlines.

Introducción

En el último tiempo, se observa que el transporte aéreo se volvió uno de los transportes más evolucionados en la historia, particularmente en la Argentina. Este notable crecimiento responde a múltiples factores que exceden lo meramente tecnológico: hoy, volar se percibe no solo como una necesidad vinculada a la movilidad, sino también como un componente estratégico en la vida social, laboral y económica.

Hoy en día, la frecuencia en el uso del transporte aéreo responde a su capacidad de reducir significativamente las distancias y el tiempo de traslado. Este desarrollo, potenciado por la creciente conectividad aérea, se encuentra estrechamente ligado a la globalización, en la que la rapidez en el movimiento de personas y bienes resulta clave para el turismo, la actividad laboral y las dinámicas empresariales.

Esto provoca que la demanda de los aéreos argentinos sea muy elevada, impulsando la conectividad interna y el gran interés de los usuarios por el turismo nacional e internacional. La demanda se ha visto condicionada por factores externos, entre ellos la recuperación de la movilidad tras la pandemia. Este contexto impulsó un crecimiento significativo en los viajes a gran escala y, al mismo tiempo, reforzó la necesidad de que las empresas garanticen traslados rápidos para distintas actividades corporativas. Frente a este escenario, las aerolíneas se enfrentan al desafío de adaptarse a nuevas expectativas y exigencias de los usuarios, quienes priorizan aspectos como tarifas accesibles, comodidad, calidad en el servicio, puntualidad y, especialmente, una comunicación clara y efectiva.

Sin embargo, este escenario de gran crecimiento y un público cada vez más exigente también implica la posibilidad de enfrentar diversas crisis. Una aerolínea, más allá de sus fortalezas en el plano técnico, humano, económico y social, no está exenta de atravesar situaciones críticas que pongan a prueba su capacidad de respuesta.

Entre estos aspectos se encuentran con diferentes crisis como:

- Económicos: modificaciones en las tarifas, aumentos en los combustibles o crisis financieras que impactan en la continuidad del servicio.
- Externas: cambios en el clima, políticas gubernamentales, restricciones sanitarias, entre otras.
- Operativos: cancelaciones de los vuelos, demoras ocurrentes, imperfectos técnicos.
- Reputacionales: clientes insatisfechos, quejas masivas, conflictos gremiales.

Diversos autores han abordado la tipología de crisis a las que pueden enfrentarse las organizaciones. Fearn-Banks (2016) señala que las crisis pueden clasificarse en categorías como económicas, tecnológicas, humanas, naturales y reputacionales, mientras que Coombs (2014) distingue entre crisis operativas, técnicas, externas y de imagen. De forma complementaria, García Ponce y Castillo Esparcia (2010) identifican crisis de origen económico, político, técnico o interno, resaltando que cada una requiere respuestas diferenciadas en términos comunicacionales. Estas perspectivas permiten comprender que las aerolíneas, al igual que otras organizaciones de servicios, están expuestas a múltiples vulnerabilidades: desde factores económicos (como los incrementos en el combustible), hasta aspectos externos (clima,

decisiones gubernamentales), pasando por problemas operativos (cancelaciones y demoras) y de reputación (conflictos gremiales, quejas de clientes).

Cualquiera de estos aspectos puede provocar que se desate una situación crítica para la empresa que no solo afecta al servicio brindado, sino también a la imagen institucional y la confianza de sus clientes. Teniendo en cuenta esto, se detecta que, aunque exista una alta demanda favorable que representa una oportunidad de crecimiento, también genera una presión constante sobre la aerolínea para sostener de manera continua los estándares de calidad en todos sus servicios.

A partir de esta posibilidad, entra en juego un rol muy importante de las Relaciones Públicas, donde la Gestión de Crisis y la Comunicación Responsable son la clave para que los públicos de la aerolínea no pierdan la confianza en ellos.

Rex Harlow (1975), líder de la fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas, enunció lo siguiente:

Las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales. (p. 42)

Ahora que sabemos que las Relaciones Públicas son de suma importancia para una entidad, debemos contar con ellas a la hora de gestionar una crisis. Gigliotti y Jason (1993) sostienen que la gestión de crisis implica que una organización pueda activar, de manera rápida y eficaz, medidas de emergencia que reduzcan riesgos sobre las personas, los bienes y la continuidad de las operaciones.

¿Qué sucede si no gestionamos correctamente una crisis? Lo más probable es que corra riesgo la reputación de la empresa, según Túñez López y Costa-Sánchez (2017), la misma, se caracteriza por su extrema sensibilidad. Los autores indican que esto se debe a que “su estabilidad depende exclusivamente de la gestión inteligente de la empresa en todos sus ámbitos de acción.” (p.47). Al abordar la definición de reputación, resultan fundamentales los grupos de interés (o stakeholders), ya que son ellos quienes la determinan a través de sus percepciones, que pueden traducirse en una opinión positiva o en un alto prestigio para la organización. Así, se entiende a la reputación como "un activo de construcción social, creada y mantenida a través de un proceso de legitimación implica una continua sucesión de evaluaciones [...] cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad" (Quevedo, 2003, p. 2).

Según R. Edward Freeman, los anteriormente mencionados stakeholders, son "aquellos grupos o individuos que pueden afectar o son afectados por los logros de los objetivos de una organización" (Freeman, 2010, p. 9).

Para Chaves (1988) y Bernstein (1986), “toda entidad social, con solo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de información”. Esto significa que la comunicación de una organización no se limita únicamente a lo que transmite de manera

consciente, sino también a los mensajes involuntarios que se desprenden de sus acciones y comportamientos diarios.

La comunicación responsable, en articulación con la comunicación de crisis, constituye una herramienta clave para contrarrestar los efectos de situaciones críticas. Cuando estas prácticas se integran a los rasgos propios de la comunicación corporativa y digital, su gestión responsable puede generar beneficios significativos para la restitución de la imagen y la reputación institucional en el corto y mediano plazo. Ello se debe a que, en la función comunicativa de la organización, se evidencia una comunicación honesta, transparente, empática, interactiva y coherente a lo largo de todo el proceso de crisis.

Una mejor comunicación y piezas comunicativas responsables se traducirán en la capacidad y liderazgo comunicativo de la corporación, que aunado a la calidad del servicio prestado y/o producto, podrán sostener a la organización no solo durante una situación de crisis, sino en todo momento en y hacia una relación sana y sostenible con sus públicos. (Comunicación e incidencia social, 2024, p. 158).

Tradicionalmente, la gestión de crisis en las Relaciones Públicas se centraba en brindar respuestas inmediatas frente a un evento inesperado. Con el avance de la disciplina, comenzó a consolidarse una visión más estratégica y precavida, que incorpora la gestión de asuntos (*issues management*) como práctica preventiva. Este enfoque busca identificar señales tempranas de conflicto, para anticipar posibles escenarios y diseñar protocolos de respuesta mediante manuales de crisis.

Alfonso González Herrero (2015), especialista en comunicación corporativa, en la actualidad se desempeña como director de comunicación externa y miembro del comité de crisis de una compañía líder en el sector tecnológico. Expresa en el libro “Comunicación Corporativa: Claves y Escenarios” que:

La gestión de conflictos potenciales o *issues management* hace referencia a las actividades que una organización puede acometer como primer paso para evitar una crisis. Dichas actividades corresponden a una etapa en que la empresa vigila su entorno (fundamentalmente social y político en su sentido más amplio) en busca de tendencias (o asuntos concretos) que pudieran afectarla en un futuro a medio y largo plazo.

Para ello, la organización hace uso de un sistema de análisis del entorno cuya finalidad es detectar y recolectar de manera temprana todos aquellos asuntos que sean «potencialmente conflictivos», de modo que la organización disponga del tiempo necesario para evaluarlos, clasificarlos y establecer una estrategia de comunicación susceptible de influir en su evolución en el caso de que esto se considere oportuno. (p. 75)

El transporte aéreo constituye un sector estratégico para la movilidad de personas y bienes, con un fuerte impacto en la economía y en la integración social y cultural. Su funcionamiento depende de múltiples factores interconectados: infraestructura, tecnología, normativas gubernamentales, condiciones climáticas y, especialmente, de la labor de su capital humano. Esta complejidad convierte a las aerolíneas en organizaciones altamente expuestas a

diferentes tipos de crisis. Diversos autores han clasificado estas contingencias: Coombs (2014) distingue crisis operativas, externas y reputacionales; Fearn-Banks (2016) incluye también las de tipo económico y tecnológico; mientras que García Ponce y Castillo Esparcia (2010) destacan las de origen político, técnico y financiero.

En este sentido, las crisis en el transporte aéreo no constituyen hechos aislados, sino fenómenos recurrentes en la industria. A nivel internacional, se han registrado episodios de alto impacto vinculados a incidentes con pasajeros, huelgas de tripulación y cancelaciones masivas de vuelos (Fearn-Banks, 2016). En el ámbito regional y nacional, también se han producido conflictos laborales que derivaron en interrupciones del servicio y problemas operativos durante el inicio de actividades de nuevas compañías (García Ponce & Castillo Esparcia, 2010). Estos antecedentes ponen de relieve que la gestión de crisis es un desafío constante para las aerolíneas y que la comunicación desempeña un papel decisivo en la percepción pública de los acontecimientos.

En el campo de las Relaciones Públicas, la gestión de crisis ha evolucionado de un enfoque reactivo, orientado únicamente a la respuesta inmediata, a un enfoque estratégico y preventivo basado en el *Issues Management*). Heath (1997) lo define como el proceso sistemático de identificación, monitoreo y tratamiento de aquellos asuntos sensibles que pueden impactar en el desempeño de la organización. Coombs (2014) sostiene que la comunicación de crisis debe concebirse como un proceso continuo de preparación y aprendizaje, mientras que Wilcox, Cameron y Xifra (2012) remarcan que la gestión de crisis y el *issues management* forman parte del núcleo estratégico de la comunicación institucional. Desde esta perspectiva, la comunicación responsable se configura como un eje transversal que permite sostener la

legitimidad y la confianza de los públicos mediante mensajes transparentes, coherentes y empáticos.

Por otro lado, la crisis no solo afecta la operación, sino también los activos intangibles de la empresa: la imagen y la reputación. Según Capriotti (2006), la imagen corporativa se construye a partir de la interpretación que los públicos realizan de la información que reciben sobre la organización. Villafañe (2004) plantea que la gestión profesional de la imagen debe considerarse un proceso estratégico de la comunicación, ya que constituye la base sobre la cual se apoya la reputación. En esta misma línea, Fombrun (1996) entiende la reputación como un recurso estratégico que genera ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Túñez y Costa-Sánchez (2017) señalan que la reputación “se caracteriza por su extrema sensibilidad” y depende de una gestión empresarial inteligente y coherente. Esto implica que la imagen pública de una organización puede fortalecerse o debilitarse con rapidez según las decisiones comunicacionales que adopte.

En este marco, comprender la relación entre imagen, reputación y comunicación corporativa resulta clave para abordar los procesos de gestión de crisis en el ámbito aeronáutico. La literatura revisada evidencia que la manera en que una organización comunica en momentos críticos puede reforzar o debilitar su legitimidad frente a los públicos. Sobre esta base, el objetivo central de esta investigación es analizar cómo una aerolínea argentina gestionó la comunicación institucional durante el paro de pilotos y tripulantes en 2024, un conflicto que se desató a partir de reclamos gremiales vinculados a condiciones laborales y salariales, y que derivó en la interrupción parcial de los servicios de la compañía, afectando a miles de pasajeros.

Ante esta crisis, la aerolínea emitió distintos comunicados de prensa en su página web, en los cuales expresó sus lamentos por las molestias ocasionadas a los pasajeros y reafirmó su compromiso de mantener un servicio de calidad, confiable y seguro. Este tipo de respuestas institucionales se enmarca en lo que la literatura reconoce como gestión planificada de crisis, en la cual se recomienda anticipar escenarios críticos y establecer manuales de acción. En esa línea, Barquero Cabrero y Barquero Cabrero (2005) sostienen que, cuando los eventos críticos son previsibles, resulta posible diseñar programas de acción que se concreten en un manual de crisis, el cual permite anticipar puntos débiles y definir tácticas ordenadas para afrontar la contingencia.

La investigación en comunicación corporativa señala, además, que los mensajes no se limitan a lo planificado, sino que incluyen también señales involuntarias derivadas de la conducta organizacional (Capriotti, 1999; Chaves, 1988). Así, comprender cómo se perciben y se interpretan estos mensajes en una crisis resulta clave, ya que la respuesta comunicacional incide directamente en la reputación, la confianza de los públicos y la identidad corporativa (Pearson & Clair, 1993; Seeger & Ulmer, 2002; Monfort de Bedoya, 2015).

En relación con la tipología de los mensajes institucionales en crisis, la literatura distingue entre mensajes informativos, empáticos, defensivos y orientados a soluciones (Fearn-Banks, 2016; Coombs, 2014). Estos tipos permiten identificar no solo el contenido del mensaje, sino el posicionamiento estratégico adoptado por la organización, aspecto que será retomado posteriormente en el análisis de los comunicados oficiales de la aerolínea.

Para los propósitos de esta investigación, la comunicación responsable se concibe como un enfoque integral de gestión que se sustenta en tres principios fundamentales: compromiso, coherencia y transparencia. El compromiso alude al reconocimiento activo de los públicos y a la

disposición de la organización para asumir responsabilidades frente a ellos. La coherencia implica la alineación sostenida entre los mensajes institucionales y las acciones efectivamente implementadas. Por su parte, la transparencia se vincula con la entrega de información clara, accesible y oportuna, especialmente en contextos de tensión o incertidumbre (Monfort de Bedoya, 2015; Capriotti, 2009). Estos tres principios funcionan como indicadores operativos del concepto y orientan el análisis desarrollado en este estudio, tal como se explicita en la sección metodológica.

Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias de comunicación responsable y gestión de crisis implementó una aerolínea de bandera ante el paro de pilotos y tripulantes durante el año 2024?

Objetivo General

Analizar las estrategias de comunicación responsable y gestión de crisis desarrolladas por una aerolínea de bandera frente al reclamo de recomposición salarial de pilotos y tripulantes durante el año 2024.

Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de gestión de crisis y los canales de comunicación utilizados por la aerolínea en respuesta a esa situación durante el año 2024.
2. Analizar cómo se integraron los principios de comunicación responsable en las respuestas emitidas por la aerolínea.

3. Evaluar los principios de compromiso, coherencia y transparencia de los mensajes comunicados durante la crisis.
4. Examinar el impacto de las estrategias comunicacionales en la construcción de la imagen corporativa y en el fortalecimiento de la marca institucional de dicha aerolínea.

Métodos

Diseño

La investigación se enmarcó en un diseño no experimental, de tipo estudio de caso único, ya que se centró en el paro de pilotos y tripulantes ocurrido en 2024 en una aerolínea de bandera. El objetivo fue observar y analizar las estrategias comunicacionales implementadas por la organización durante la crisis, sin manipular variables, sino interpretando los fenómenos en su contexto natural.

Enfoque

Se adoptó un enfoque cualitativo, orientado a interpretar los significados y percepciones de los actores involucrados, así como los mensajes difundidos por la aerolínea. Este enfoque permitió profundizar en la comprensión de la gestión de crisis y de la comunicación responsable, considerando tanto los contenidos documentales como los testimonios recogidos.

Alcance

El alcance fue descriptivo y analítico. Descriptivo porque buscó caracterizar las acciones comunicacionales desarrolladas durante el conflicto. Analítico porque procuró examinar la coherencia de dichas acciones con los principios de la comunicación responsable y su influencia en la imagen institucional.

Participantes y Muestra

Para esta investigación de enfoque cualitativo, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional por criterio. La selección de las unidades de análisis no buscó representatividad estadística, sino profundidad y relevancia informativa, eligiendo aquellas fuentes que pudieran aportar la mayor riqueza de datos para responder a la pregunta de investigación.

El corpus se estructuró en torno a dos ejes complementarios: un corpus documental y una muestra testimonial.

1. Corpus documental:

- Comunicados oficiales: se examinó la totalidad de los comunicados y declaraciones publicados en el sitio web institucional de la aerolínea. Esta fuente se considera el canal de comunicación formal de la organización y representa la construcción discursiva, planificada y central de la entidad.

2. Fuentes testimoniales: Se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada para acceder a las perspectivas, vivencias y percepciones de los actores involucrados. La selección de los informantes clave buscó obtener una visión poliédrica del conflicto, en un total de 16 entrevistas, hasta alcanzar el punto de saturación teórica, momento en el que los nuevos testimonios comenzaron a reiterar información ya obtenida.

- Perspectiva Interna-Operativa: se realizó entrevistas semiestructuradas compartidas a 3 pilotos y, a otros empleados de la aerolínea (mantenimiento, tripulación, personal de

atención, entre otros). Su testimonio fue crucial para comprender como se vivió el conflicto y como se bajaron (o no) las directrices comunicacionales al personal de la aerolínea.

- Entrevistas a pasajeros afectados por el reclamo salarial, con el fin de conocer cómo percibieron la comunicación institucional.

Consideraciones éticas

Todas las entrevistas se realizaron bajo acuerdo de confidencialidad, preservando el anonimato de los participantes y de la empresa.

Instrumentos

Se emplearon dos instrumentos principales:

1. Guía de entrevistas semiestructuradas: permitió indagar en bloques temáticos sobre la percepción de los mensajes institucionales, la valoración de la transparencia y coherencia comunicacional, y el impacto percibido en la imagen corporativa.
2. Matriz de análisis documental: se utilizó para clasificar y examinar los comunicados de prensa de la aerolínea de bandera. Las categorías incluyeron tipo de mensaje, canal utilizado, tono comunicacional y grado de coherencia con los principios de comunicación responsable.

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo en dos fases. En la primera, se recopilaron y organizaron los comunicados oficiales publicados por dicha aerolínea relacionados con el conflicto. En la segunda, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los distintos participantes, previa firma de un consentimiento informado que garantizó la confidencialidad y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

Análisis de datos

Los datos se sometieron a un análisis de contenido temático, que permitió identificar patrones y categorías vinculadas con la gestión de crisis, la comunicación responsable y la construcción de la imagen institucional. Para ello, se contrastaron los mensajes documentales y los testimonios de los entrevistados, a fin de triangular la información y fortalecer la validez del estudio. Los resultados se organizaron en matrices comparativas y en descripciones analíticas que facilitaron la interpretación de tendencias y hallazgos principales.

Resultados

En el marco del conflicto coyuntural derivado del reclamo salarial de pilotos y tripulantes en 2024 —un escenario que pone a prueba la gestión de crisis (crisis management) de la organización—, la aerolínea de bandera implementó una táctica comunicacional centrada en la difusión de una serie de comunicados de prensa. Para la vehiculización de estos mensajes, la compañía optó por su canal propietario principal, la página web oficial, buscando así garantizar el control del relato (storytelling) y el acceso directo a sus públicos estratégicos.

Estos mensajes no deben ser interpretados como meras piezas informativas, sino como actos discursivos deliberados, que constituyen la voz oficial de la organización en un momento de alta exposición pública y vulnerabilidad reputacional. Por ende, conforman un corpus documental clave para el análisis de las Relaciones Públicas. Su estudio permite diseccionar la estrategia comunicacional desplegada, ya que en ellos se materializa no solo el posicionamiento institucional de la empresa frente al conflicto gremial, sino, fundamentalmente, el grado de disclosure (apertura) y los vectores éticos de su gestión: el compromiso asumido, la transparencia ejercida y la responsabilidad (accountability) demostrada hacia los pasajeros, el stakeholder externo más críticamente afectado.

A continuación, se presenta la Tabla 1, la cual sintetiza los principales hallazgos del análisis de contenido aplicado a dicho corpus, clasificando cada comunicado en función de las categorías preestablecidas en la matriz documental de esta investigación.

Análisis de los comunicados de prensa

Variable	Tipo de mensaje	Canal utilizado	Tono comunicacional	Coherencia con principios de comunicación responsable
Comunicado 1	Informativo: anuncia inicio del paro, vuelos afectados y alcance de la medida.	Web oficial	Formal, institucional	Media: brinda datos claros, pero sin detallar medidas para los pasajeros.
Comunicado 2	Empático: reconoce molestias ocasionadas y expresa disculpas a los usuarios.	Web oficial	Empático, cercano	Alta: reconoce impacto en los pasajeros y busca mantener confianza.
Comunicado 3	Institucional/defensivo: expone la postura de la empresa frente al conflicto gremial.	Web oficial	Formal, defensivo	Baja: prioriza intereses de la empresa por sobre la atención al pasajero.
Comunicado 4	Orientado a soluciones: informa sobre reprogramaciones y devoluciones disponibles.	Web oficial	Informativo, neutral	Alta: ofrece alternativas concretas, alineadas con la responsabilidad comunicacional.

Tabla 1: Análisis de los comunicados de prensa. Elaboración propia de la autora

El análisis documental presentado en la Tabla 1 permite identificar la estrategia de emisión (output) adoptada por la aerolínea, evidenciando la lógica discursiva y el encuadre comunicacional (framing) que la organización procuró construir durante la contingencia. Luego de analizar el discurso institucional, resulta metodológicamente necesario contrastar lo comunicado con su recepción efectiva, es decir, con la forma en que fue interpretado e interiorizado por quienes vivieron directamente las consecuencias del conflicto. En este sentido, el análisis se complementa al “cruzar el mostrador”, examinando las percepciones y experiencias de los públicos involucrados.

Los resultados presentados en la Tabla 2 surgen del análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas, realizadas a dos grupos de stakeholders clave: pasajeros afectados y empleados de la aerolínea de bandera. Específicamente, la indagación se estructuró en torno a

cuatro dimensiones analíticas centrales —compromiso, coherencia, transparencia e impacto en la imagen institucional—, que organizan la información sintetizada en la tabla subsiguiente.

Percepción de los empleados y pasajeros

Variable	Empleados	Pasajeros
Compromiso	Reconocen que la empresa intentó sostener el servicio y comunicar actualizaciones, aunque señalan limitaciones internas para garantizar soluciones inmediatas.	Perciben bajo compromiso: sienten que la empresa priorizó su imagen antes que sus necesidades concretas (ej. reprogramaciones y asistencia insuficiente).
Coherencia	Consideran que los mensajes oficiales fueron consistentes con la postura institucional, pero poco adaptados a la realidad operativa.	Señalan contradicciones entre lo comunicado y la experiencia vivida (demoras extendidas, falta de información clara en aeropuertos).
Transparencia	Creen que hubo información básica disponible, aunque en un formato limitado y tardío.	Demandaron más transparencia: sintieron que no se comunicaron todos los motivos del paro ni alternativas reales de solución.
Impacto en la imagen	Opinan que la crisis afectó la reputación, pero confían en que es posible recomponer la imagen con mejoras en la gestión interna.	Afirman que la imagen de la aerolínea quedó dañada y que su confianza se redujo, especialmente por la falta de respuestas personalizadas.

Tabla 2: Percepción de los empleados y pasajeros. Elaboración propia de la autora

Compromiso

En relación con el compromiso, los empleados entrevistados señalaron que el paro surgió como una medida extrema frente a condiciones laborales que consideraban insostenibles. Aunque reconocieron las molestias ocasionadas, sostuvieron que era la única vía para visibilizar su lucha. Un piloto expresó: “Para nosotros fue una situación incómoda porque sabemos (...) los inconvenientes que le causamos a los usuarios, pero realmente estábamos en un punto crítico” (Piloto, 23/09/25).

Desde la mirada de los pasajeros, el compromiso institucional se percibió debilitado, en tanto no sintieron un acompañamiento genuino de la aerolínea frente a la afectación directa de sus planes de viaje.

Coherencia

En cuanto a la coherencia —entendida esta como la articulación efectiva entre el discurso institucional y las acciones concretas emprendidas durante la contingencia—, las opiniones recabadas estuvieron notablemente divididas. Algunos empleados, desde su lógica interna, valoraron los comunicados oficiales como "claros y consistentes" con la línea directiva y las limitaciones operativas de la empresa. No obstante, esta visión contrasta de manera abrupta con la de los pasajeros, quienes calificaron esos mismos mensajes no solo como "insuficientes" en contenido, sino, fundamentalmente, como "desfasados en el tiempo". La crítica principal radicó en el timing: la comunicación fue percibida como meramente reactiva y no proactiva, llegando cuando el perjuicio ya estaba consumado. Una pasajera lo sintetizó de manera elocuente: "Tienen que avisar antes, no cuando las cosas ya están sucediendo" (Pasajera, 29/09/25). Este testimonio subraya la demanda de información oportuna que permita al usuario gestionar la incertidumbre, y no solo confirmar el caos.

Transparencia

La transparencia, entendida como uno de los pilares estratégicos en la gestión de crisis y la construcción del capital reputacional, constituyó otro de los ejes analíticos que arrojó percepciones diametralmente opuestas. Mientras que algunos empleados (público interno) consideraron que la empresa brindó información "suficiente y directa", otros actores, y muy

especialmente los pasajeros (público externo clave), remarcaron un severo déficit en esta dimensión.

La crítica de los usuarios no radicó simplemente en la cantidad de información, sino en su calidad, oportunidad y, fundamentalmente, en su componente actitudinal. Los pasajeros subrayaron la falta de explicaciones detalladas sobre las causas profundas del conflicto y, de manera notoria, la ausencia de un tono empático en los mensajes oficiales. La comunicación desarrollada por la organización se percibió como distante y centrada únicamente en la emisión de datos, careciendo de un tono empático y de un enfoque orientado a la contención y la responsabilidad comunicacional frente a los públicos. Un testimonio recabado resulta lapidario al sintetizar esta falencia comunicacional: “[Información] Confusa y poco oportuna” (Pasajero, 29/09/25). Esta calificación da cuenta de una doble falla: un fracaso en la claridad (generando más incertidumbre) y un retardo en la difusión (volviéndola irrelevante).

Impacto en la imagen corporativa

En definitiva, al abordar el impacto sobre la imagen corporativa —uno de los activos intangibles más críticos de la organización—, se constata el clivaje perceptual más significativo entre los públicos. Si bien ambos stakeholders (internos y externos) coincidieron en el diagnóstico basal —es decir, que la crisis afectó negativamente la reputación de la aerolínea—, sus pronósticos y la atribución de causas difieren radicalmente.

Por un lado, los empleados, como público interno, si bien reconocieron el deterioro reputacional inmediato, exhibieron una postura que podría denominarse recuperacionista. Manifestaron confianza en la resiliencia de la marca ("brand resilience"), sosteniendo que la

imagen "puede recomponerse". No obstante, supeditaron esta recuperación a una optimización futura de la gestión, tanto en sus dimensiones internas (procesos operativos y comunicacionales) como externas (atención al pasajero).

Los pasajeros, en cambio, adoptaron una postura mucho menos indulgente. Desde su rol de público externo directamente afectado, afirmaron que su capital de confianza (trust) hacia la organización se “debilitó” de manera estructural, evidenciando un daño más profundo y sostenido en el vínculo con la empresa.

Discusión

El presente apartado tiene por finalidad interpretar y profundizar los hallazgos obtenidos sobre las estrategias de comunicación responsable y gestión de crisis implementadas por una aerolínea de bandera argentina durante el paro de pilotos y tripulantes ocurrido en 2024. A partir del análisis de los resultados, se busca examinar de qué manera la organización integró los principios de compromiso, coherencia y transparencia en su comunicación institucional, así como evaluar cómo dichas prácticas impactaron en la percepción de su imagen corporativa y reputación organizacional.

Cabe señalar que, al tratarse de un estudio de caso único, los resultados no buscan ser generalizables a todo el sector aereocomercial. No obstante, este caso funciona como un caso testigo de alta exposición pública, lo que permite identificar patrones, comportamientos comunicacionales y tensiones recurrentes que pueden resultar útiles para comprender dinámicas habituales en la gestión de crisis del sector. En esta línea, futuras investigaciones comparativas podrían ampliar y profundizar estas observaciones, incorporando análisis entre distintas aerolíneas y contextos críticos para robustecer la comprensión del fenómeno.

Este análisis adquiere especial relevancia en un contexto donde las aerolíneas, como empresas de servicio esencial y alta exposición mediática, se enfrentan a desafíos comunicacionales que trascienden lo operativo. Las crisis en este sector suelen implicar una fuerte carga simbólica, social y emocional, dado que afectan directamente a la movilidad, la seguridad y la confianza del público. En este sentido, el caso analizado se convierte en un

ejemplo representativo para comprender cómo la comunicación responsable puede —o no— funcionar como herramienta de mitigación del daño reputacional.

La discusión se organiza en torno a los objetivos específicos del estudio, articulando los resultados empíricos con los principales aportes teóricos y antecedentes revisados. Los resultados evidenciaron que la comunicación responsable desempeña un papel determinante en la gestión de crisis dentro del sector aéreo comercial, particularmente en contextos de alta sensibilidad mediática y emocional. En línea con Capriotti (2009), la comunicación responsable implica mantener coherencia entre lo que la organización comunica y lo que efectivamente realiza (p. 45). En este sentido, los pilares de la coherencia, el compromiso y la transparencia se consolidan como dimensiones críticas para sostener la confianza y preservar la reputación corporativa durante conflictos gremiales o laborales.

No obstante, el análisis reveló que las estrategias comunicacionales implementadas durante el reclamo salarial de 2024 solo respondieron parcialmente a estos principios. Aunque se observaron esfuerzos por garantizar la transparencia informativa y por emitir mensajes empáticos, la falta de alineación entre el discurso institucional y las acciones concretas afectó significativamente la percepción de los públicos. Este suceso concuerda con González Herrero (2015), quien sostiene que la gestión de crisis exige consistencia entre las declaraciones institucionales y las acciones operativas para evitar el deterioro reputacional (p. 68).

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las estrategias de gestión de crisis y los canales de comunicación utilizados, los resultados mostraron que la aerolínea adoptó una estrategia reactiva sustentada principalmente en la difusión de comunicados de prensa a través de su sitio web oficial. Esta práctica responde a las tácticas tradicionales de

comunicación formal y controlada que las organizaciones suelen emplear frente a crisis previsibles, como las huelgas o conflictos gremiales. Según Barquero Cabrero y Barquero Cabrero (2005), ante eventos críticos anticipables, las empresas deberían contar con un manual de crisis que permita planificar acciones ordenadas y flexibles para garantizar una respuesta coordinada y coherente (p. 123). Sin embargo, la estrategia analizada no logró generar un impacto comunicacional positivo: mientras los empleados valoraron los mensajes por su consistencia con la postura institucional, los pasajeros los percibieron como insuficientes, tardíos y poco empáticos.

Respecto del segundo objetivo, centrado en analizar cómo se integraron los principios de comunicación responsable en las respuestas institucionales, los hallazgos reflejan una integración parcial y discontinua. A partir del análisis documental, se infiere que la aerolínea difundió un comunicado empático en la etapa inicial, reconociendo las molestias y apelando a mantener la confianza de los usuarios. Este enfoque se alinea con la concepción de comunicación responsable que, como lo explica Rojas Orduña (2015), debe caracterizarse por la honestidad, empatía y consistencia durante todo el proceso de crisis (p. 57). Sin embargo, los comunicados posteriores adoptaron un tono más institucional y defensivo, priorizando los intereses corporativos por encima de las necesidades informativas de los públicos. Esta oscilación discursiva afectó el principio de coherencia, que según Capriotti (2009), exige una congruencia sostenida entre el discurso y la acción (p. 45).

La evaluación de la pertinencia, transparencia y consistencia de los mensajes, correspondiente al tercer objetivo específico, reveló contradicciones significativas. La transparencia, entendida como la capacidad de “informar en tiempo real y con un lenguaje

accesible que reconozca la situación de los afectados” (Monfort de Bedoya, 2015, p. 69), fue puesta en duda por los pasajeros entrevistados, quienes reportaron falta de información clara, oportuna y personalizada. Asimismo, la coherencia entre los comunicados institucionales y la experiencia real fue baja: los afectados señalaron demoras extendidas, respuestas genéricas y ausencia de asistencia visible en aeropuertos, lo cual intensificó la sensación de abandono. Estos resultados refuerzan la tesis de Capriotti (2009), para quien la comunicación responsable se basa en mantener vínculos estables y confiables con los públicos, incluso bajo contextos de tensión (p. 47).

En relación con el cuarto objetivo, orientado a examinar el impacto de las estrategias comunicacionales sobre la imagen corporativa y la reputación institucional, se constató un deterioro perceptual marcado. Mientras los empleados manifestaron cierta confianza en la capacidad de la organización para recomponer su prestigio a través de mejoras internas, los pasajeros asociaron la pérdida de confianza directamente con la falta de coherencia y transparencia observada durante el conflicto. Este hallazgo respalda lo expuesto por Túñez y Costa-Sánchez (2017), quienes definen la reputación organizacional como un activo de “extrema sensibilidad”, cuya estabilidad depende de una gestión inteligente y ética de la comunicación en todos los niveles institucionales (p. 47). En la misma línea, Halpern (2012) advierte que una comunicación ineficiente durante las crisis puede amplificar los efectos negativos y erosionar la legitimidad social de las organizaciones (p. 102).

Los resultados también evidenciaron que la confianza institucional fue la variable más afectada. Los pasajeros entrevistados manifestaron sentimientos de desinformación, incertidumbre y falta de acompañamiento, mientras que los empleados reconocieron esfuerzos

internos que no llegaron a comunicarse eficazmente. Esta brecha demuestra que la aerolínea no solo presentó déficits en su comunicación externa, sino también en su comunicación interna, aspecto esencial para garantizar coherencia organizacional.

En línea con Monfort de Bedoya (2015), la confianza organizacional “no se construye únicamente con mensajes, sino con la coherencia percibida entre las decisiones y la forma en que se comunican” (p. 72). La falta de articulación entre ambos niveles comunicacionales —interno y externo— debilitó la legitimidad institucional y profundizó la pérdida de credibilidad.

En definitiva, las estrategias comunicacionales implementadas por la aerolínea durante el reclamo salarial de 2024 se concentraron en canales formales y en un enfoque reactivo más que preventivo, lo que limitó su efectividad. Si bien se identificaron acciones alineadas con los principios de la comunicación responsable, estas no lograron sostenerse de manera coherente ni generar empatía sostenida con los públicos. La brecha entre el discurso institucional y la experiencia real de los pasajeros generó desconfianza, frustración y afectación reputacional.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones de esta investigación se destaca el alcance del estudio de caso único, el cual, si bien permitió un análisis profundo y contextualizado, restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras organizaciones del sector. Esta característica metodológica refuerza la naturaleza exploratoria del trabajo, orientada más a comprender fenómenos comunicacionales específicos que a establecer generalizaciones estadísticas.

Asimismo, el tamaño reducido de la muestra —compuesta por dieciséis entrevistas— y el carácter voluntario de la participación podrían haber influido en la representatividad de las percepciones obtenidas.

Otra limitación significativa fue el acceso restringido a información interna de la empresa, lo que impidió examinar en detalle las estrategias de comunicación interna desplegadas durante el conflicto. Sin embargo, esta limitación fue parcialmente compensada mediante la triangulación de fuentes documentales, testimoniales y mediáticas, fortaleciendo así la validez y la consistencia de los resultados (Halpern, 2012, p. 109).

Finalmente, la necesidad de preservar la confidencialidad institucional y anonimizar los datos condicionó la posibilidad de identificar públicamente las acciones específicas de la aerolínea de bandera. No obstante, esta decisión metodológica no afectó la interpretación general ni la solidez de las conclusiones obtenidas.

Fortalezas

A pesar de las limitaciones metodológicas propias de un estudio de caso único, este trabajo presenta diversas fortalezas que refuerzan su validez interpretativa y su aporte al campo de la comunicación institucional y de crisis. En primer lugar, se destaca la triangulación entre fuentes documentales y testimoniales, que permitió construir una comprensión integral del fenómeno analizado. Este cruce metodológico otorgó consistencia al análisis al contrastar la comunicación oficial difundida por la aerolínea con las percepciones de los empleados y pasajeros afectados, posibilitando una lectura más completa sobre la coherencia entre el discurso institucional y la experiencia real de los públicos.

En segundo lugar, el estudio logró captar una diversidad de perspectivas entre públicos internos y externos, lo que enriqueció notablemente el análisis cualitativo. Este abordaje plural permitió comprender las diferencias perceptuales entre ambos colectivos: mientras los empleados tendieron a valorar los esfuerzos institucionales desde una lógica operativa y organizacional, los pasajeros evaluaron la gestión comunicacional desde su experiencia directa y emocional frente a la crisis. Esta diversidad de miradas fortaleció la profundidad del análisis y permitió reflejar de manera más precisa la complejidad relacional inherente a los contextos de conflicto en el sector aéreo.

Asimismo, el enfoque cualitativo adoptado posibilitó captar con mayor profundidad los matices discursivos y las percepciones subjetivas de los actores involucrados, aportando riqueza interpretativa y valor contextual. Este tipo de enfoque resultó clave para examinar la gestión comunicacional no solo desde su dimensión operativa, sino también desde su carga simbólica, ética y emocional, revelando cómo los principios de compromiso, coherencia y transparencia se expresaron en la práctica comunicativa de la organización.

Otra fortaleza significativa radica en el anclaje teórico sólido que guió el análisis y permitió conectar los resultados empíricos con los aportes conceptuales de autores como Capriotti (2009), Monfort de Bedoya (2015), González Herrero (2015) y Túñez y Costa-Sánchez (2017). Este diálogo entre teoría y práctica enriqueció la interpretación y consolidó la validez académica del estudio, situándolo dentro de las discusiones contemporáneas sobre comunicación responsable, issues management y gestión reputacional.

Por último, la investigación aporta un valor aplicado relevante al campo profesional, ya que visibiliza la necesidad de fortalecer la planificación comunicacional y la cultura de responsabilidad en las organizaciones del sector servicios. Si bien el caso analizado corresponde al ámbito aerocomercial, las conclusiones resultan extrapolables a otras instituciones que enfrentan escenarios de alta exposición pública, donde la gestión de crisis exige equilibrar los intereses organizacionales con la empatía y el respeto hacia los públicos afectados. De este modo, el estudio contribuye al fortalecimiento del conocimiento sobre la comunicación responsable como pilar de legitimidad institucional, reafirmando la importancia de la coherencia entre el discurso y la acción como base para preservar la reputación y la confianza social de las organizaciones contemporáneas.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se desprende la necesidad de que las aerolíneas revisen y fortalezcan sus protocolos de comunicación de crisis, priorizando la coherencia discursiva, la empatía con los públicos y la transparencia informativa como principios rectores. En consonancia con Monfort de Bedoya (2015), se considera indispensable “informar en tiempo real y con un lenguaje accesible que reconozca la situación de los afectados” (p. 69), lo cual implica promover una gestión comunicacional centrada en la confianza, la responsabilidad social y la ética profesional.

Del mismo modo, se sugiere enfáticamente la revisión y optimización de los planes de capacitación dirigidos a los equipos de comunicación interna, portavoces institucionales y mandos medios. Esto debe incluir la incorporación de herramientas de issues management y risk

communication para anticipar escenarios conflictivos y gestionar preventivamente los riesgos reputacionales (González Herrero, 2015, p. 82).

En cuanto a futuras líneas de investigación, se propone realizar estudios comparativos entre distintas aerolíneas nacionales e internacionales, con el fin de analizar las diferencias en la implementación de estrategias comunicacionales ante crisis laborales o de servicio. Asimismo, se recomienda incorporar metodologías mixtas que integren el análisis cualitativo de discursos institucionales con métricas cuantitativas de percepción pública y reputación digital, favoreciendo una comprensión más amplia de la comunicación responsable en entornos dinámicos y altamente mediatizados.

Aporte esperado

El aporte central de este trabajo radica en visibilizar la relevancia de la comunicación responsable como eje articulador de la gestión de crisis en el sector aéreo comercial argentino, un ámbito que combina alta exposición pública, sensibilidad social y un papel estratégico en la conectividad nacional. La importancia de abordar esta temática reside en que, si bien las aerolíneas enfrentan de manera recurrente conflictos laborales o contingencias operativas, la dimensión comunicacional suele ser tratada de forma reactiva, sin una planificación sostenida ni una mirada integral de responsabilidad institucional.

Visibilizar este tipo de procesos contribuye a fortalecer la profesionalización de la comunicación organizacional en contextos críticos y a promover una cultura institucional basada

en la transparencia, la empatía y el compromiso ético con los públicos. En este sentido, Monfort de Bedoya (2015) señala que las empresas socialmente responsables “no solo informan, sino que comunican con la intención de generar confianza y responder éticamente ante las demandas de sus públicos” (p. 74).

Asimismo, Halpern (2012) advierte que la comunicación en crisis debe concebirse no como un ejercicio meramente operativo, sino como una práctica estratégica que impacta directamente en la legitimidad y sostenibilidad de la organización (p. 105). Desde esta perspectiva, el presente estudio busca contribuir a la comprensión del papel de la comunicación responsable como herramienta preventiva y reparadora, capaz de reducir los impactos negativos de una crisis, fortalecer la reputación institucional y consolidar la credibilidad de las organizaciones ante sus diversos públicos.

Conclusiones

El análisis realizado permitió comprender que la comunicación responsable constituye un eje estratégico esencial en la gestión de crisis institucional dentro del sector aeronáutico. Las evidencias recabadas demuestran que los principios de compromiso, coherencia y transparencia resultan determinantes para sostener la confianza, la legitimidad y la reputación de las organizaciones frente a situaciones críticas de alta exposición mediática.

Aplicando este marco al caso analizado, la aerolínea de bandera argentina implementó acciones comunicacionales orientadas a responder al conflicto gremial con un enfoque formal y empático. Sin embargo, la falta de consistencia entre el discurso institucional y la experiencia

vivida por los públicos afectó negativamente la percepción general de su imagen y reputación. Esto coincide con lo planteado por Túñez y Costa-Sánchez (2017).

Asimismo, los resultados corroboran lo expresado por Capriotti (2009), al afirmar que la comunicación responsable implica mantener una coherencia sostenida entre el decir y el hacer, y que cualquier disonancia entre ambos elementos puede deteriorar la credibilidad organizacional (p. 45). La falta de alineación entre las acciones y los mensajes institucionales revela, en este sentido, una brecha estructural en la gestión comunicacional de las crisis laborales, especialmente aquellas desarrolladas bajo la presión de la opinión pública.

En conjunto, los resultados reflejan que la comunicación institucional desarrollada por la aerolínea durante el conflicto gremial de 2024 se estructuró bajo un enfoque predominantemente reactivo y orientado al control del discurso, más que a la gestión integral de las relaciones con los públicos. Si bien se evidenciaron esfuerzos iniciales por mantener la transparencia y el compromiso informativo, estos intentos no lograron sostenerse de forma coherente ni empática a lo largo del proceso comunicacional.

El análisis integral permitió comprender que la comunicación responsable no se define únicamente por la capacidad de emitir mensajes oportunos, sino por la coherencia, la sensibilidad social y la planificación estratégica que orientan dichas acciones. En este sentido, la gestión comunicacional analizada evidenció una tensión entre el discurso institucional y la percepción de los públicos, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de escucha, respuesta y articulación entre la comunicación externa y la gestión interna de crisis.

Desde una perspectiva relacional, la comunicación de crisis debería concebirse como un proceso bidireccional y continuo, que promueva la confianza a través de la empatía y la rendición de cuentas. Tal como sostienen autores como Coombs (2014) y Fearn-Banks (2016), la eficacia de la comunicación en contextos críticos no reside únicamente en la rapidez o formalidad de la respuesta, sino en la capacidad de la organización para mantener una narrativa coherente, transparente y orientada a la reparación de vínculos.

La experiencia observada pone en evidencia que la comunicación responsable requiere ser entendida como un eje transversal de la cultura organizacional y no como un componente accesorio del plan de crisis. Esto supone incorporar criterios éticos y relacionales en la toma de decisiones estratégicas, así como promover la participación de todos los actores institucionales.

En síntesis, la situación analizada permite reafirmar que el verdadero valor de la comunicación en tiempos de crisis radica en su capacidad para sostener la legitimidad institucional y reforzar la credibilidad a largo plazo. La coherencia entre el decir y el hacer, la empatía con los públicos y la transparencia en la información constituyen pilares fundamentales para gestionar conflictos de manera responsable y fortalecer la reputación corporativa.

Referencias

Barquero Cabrero, J. D., & Barquero Cabrero, M. (2005). Manual de comunicación, relaciones públicas y protocolo. Ediciones Deusto.

Bernstein, D. (1986). Company image and reality: A critique of corporate communications. Holt, Rinehart and Winston.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel Comunicación.

Chaves, N. (1988). La imagen corporativa. Gustavo Gili.

Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4.^a ed.). Sage.

Fearn-Banks, K. (2016). Crisis communications: A casebook approach (5.^a ed.). Routledge.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press.

García Ponce, D., & Castillo Esparcia, A. (2010). Gestión de la comunicación en crisis. Comunicación Social.

Gigliotti, R. L., & Jason, A. (1993). *Crisis management in organizations*. Prentice Hall.

González Herrero, A. (2015). Gestión de conflictos potenciales e issues management. En M. Túnñez López & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación corporativa: Claves y escenarios* (pp. 123–140). Comunicación Social.

Halpern, D. (2012). *Gestión de crisis: Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. RIL Editores.

Harlow, R. F. (1975). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 1(2), 34–42.

Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage.

Monfort de Bedoya, A. (2015). *Comunicación y empresa responsable*. EUNSA.

Navarro Zamora, L., Domínguez Gutiérrez, S., Vega Montiel, A., Hernández Téllez, J., Andión Gamboa, E., Hernández Lomelí, F., Cornejo Portugal, I., García González, J., Guadarrama Rico, L. A., Portillo Sánchez, M., Martell, L., Sánchez Maldonado, M., Ortega Ramírez, P., Fuentes Navarro, R., Domínguez Cortina, R., Lay

Arellano, T., Castellanos Cerda, V., & Corduncanu, V. I. (2024). *Comunicación e incidencia social*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1993). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

Quevedo, J. (2003). La reputación corporativa: un enfoque estratégico. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 1–15.

Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2002). A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research*, 30(2), 126–142.

Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2017). Comunicación corporativa: Claves y escenarios. *Comunicación Social*.

Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10.^a ed.). Pearson Educación.