



**Universidad**  
Zaragoza

1542

## Trabajo Fin de Grado

# Comunicación de crisis en la aviación civil: análisis comparativo de British Airways (2017) y Aena (2024)

Autor

Andrés Casas Sanz

Director

Hermes Ulises Prieto Mora

Universidad de Zaragoza - Facultad de Filosofía y  
letras, Grado de Periodismo

2024-2025

## Resumen

La comunicación, las redes sociales y las crisis reputacionales forman parte del día a día de la opinión pública. Este Trabajo Fin de Grado navega a través de esos tres conceptos y explora la comunicación de gestión de crisis en el sector de la aviación civil analizando y comparando el caso de la compañía British Airways en 2017 y el de Aena en 2024.

A lo largo del documento se analizan exhaustivamente ambos casos y se realiza una comparación entre ellos para descubrir cómo la creciente omnipresencia de las redes sociales afecta de manera significativa a la forma en la que las empresas se comunican para buscar mantener intacta su imagen reputacional.

## Abstract

Communication, social networks and reputational crises are part of everyday public opinion. This Final Degree Project navigates through those three concepts and explores crisis management communication in the civil aviation sector by analysing and comparing the case of British Airways in 2017 and that of Aena in 2024.

Throughout the document, both cases are thoroughly analysed and a comparison is made between them to discover how the growing omnipresence of social networks significantly affects the way in which companies communicate to keep their reputational image intact.

*Palabras clave:* comunicación de crisis, gestión de crisis, aviación civil, estrategias corporativas, redes sociales

# ÍNDICE

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN Y ELECCIÓN DEL TEMA	5
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
4. MARCO TEÓRICO	9
5. OBJETIVOS	12
6. METODOLOGÍA	13
6.1. Fase 1. Planificación y diseño	14
6.2. Fase 2. Preparación	14
6.3. Fase 3. Recopilación	15
6.4. Fase 4. Análisis	16
6.4.1 El caso de British Airways	16
6.4.2 El caso de Aena	24
6.5. Fase 5. Comparación	36
7. RESULTADOS Y EVALUACIÓN	37
8. CONCLUSIONES	40
9. BIBLIOGRAFÍA	41
10. ABREVIATURAS	45

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación de crisis es un componente esencial de la gestión de las empresas, especialmente en sectores como la aviación civil, donde los imprevistos pueden afectar tanto a la reputación como a la actividad de las empresas involucradas.

En el contexto del mundo actual, tan regulado y con un gran nivel de exigencia en cuanto a la seguridad y la experiencia de cliente se refiere, la manera en que una compañía responde ante una crisis reputación ase convierte en un factor determinante para minimizar los daños a su imagen y recuperar la confianza de los consumidores.

Este Trabajo Fin de Grado (TFG) se centra en la comunicación de gestión de crisis en el sector de la aviación civil, un sector en el que las decisiones y las respuestas deben ser rápidas y efectivas para evitar consecuencias negativas tanto a corto como a largo plazo.

En este trabajo se argumenta por qué una buena estrategia de comunicación de crisis es fundamental para un sector con un alto impacto mediático como el de la aviación civil. Se presentan también los criterios de selección para elegir los dos casos analizados.

En el marco teórico se presenta la base conceptual que guía este TFG, en la que se mezclan teorías clásicas como la de los Grupos de Interés de Freeman con perspectivas más actuales como *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs.

En el apartado de los objetivos se define que el objetivo de este TFG es explorar la comunicación de crisis en el sector de la aviación civil mediante un análisis comparativo de los casos de British Airways y Aena. La metodología empleada es la definida por el autor Yin, R.K en su estudio: “Case study research. Design and methods” de 2009 en el que se detalla un proceso que sigue las siguientes fases: planificación, preparación, recopilación, análisis y comparación.

En los resultados se presentan las evidencias encontradas a través del análisis, entre las que destacan que British Airways optó por una estrategia basada en la humanización y en la calidad de los contenidos mientras que Aena prefirió la inmediatez y la información. Se demuestra cómo han evolucionado las estrategias de comunicación de crisis en apenas siete años.

En las conclusiones se reflexiona sobre los hallazgos, se evalúan las limitaciones del trabajo y se proponen nuevas líneas de investigación sobre la comunicación de crisis.

## 2. JUSTIFICACIÓN Y ELECCIÓN DEL TEMA

La elección de este tema se justifica por la importancia de la comunicación de gestión de crisis en la actualidad, particularmente en sectores con un gran impacto mediático como la aviación civil. La capacidad de las empresas para manejar estas situaciones no solo depende de su infraestructura y protocolos y de la efectividad de su comunicación interna y externa. Los medios digitales, las redes sociales (RRSS) y las expectativas de los consumidores han transformado la forma en que se gestionan las crisis reputacionales.

Para abordar de manera adecuada el objetivo principal de este TFG, se ha optado por analizar y comparar dos casos específicos que son muy representativos en la gestión de crisis en la aviación civil: el de British Airways en 2017 y el de Aena en 2024, relacionada con el fallo en una plataforma de seguridad informática de Microsoft que provocó miles de incidencias en los aeropuertos. Estos casos son muy relevantes por el impacto que tuvieron en la operación de las respectivas compañías, y por las lecciones que ofrecen sobre la evolución de las estrategias de comunicación de crisis a lo largo del tiempo.

El caso de British Airways en 2017 es especialmente relevante porque supuso una de las crisis más complejas y mediáticas en la historia reciente de la aerolínea. Un fallo masivo en sus sistemas informáticos provocó la cancelación de cientos de vuelos y dejó a miles de pasajeros varados en diversos aeropuertos internacionales. La reacción de la compañía, sus decisiones de comunicación, y los halagos y críticas que recibió, ofrecen una buena base para estudiar cómo una empresa internacional maneja una crisis tecnológica y reputacional. Además, en este caso se pueden analizar las primeras reacciones en el ámbito de la comunicación digital y la gestión de la información a través de RRSS, una herramienta que, en 2017, ya estaba consolidada.

Por otro lado, el fallo en los sistemas de Microsoft que afectó a Aena es un caso reciente que refleja los nuevos desafíos a los que se enfrentan las grandes compañías en un mundo cada vez más interconectado y globalizado y donde la rapidez y la precisión de la información son una prioridad. En 2024, Aena, el principal operador de aeropuertos en España, se enfrentó a una crisis originada por un colapso en los sistemas de gestión de vuelos que causó retrasos en los aeropuertos. El análisis de este caso permite observar cómo las estrategias de comunicación de crisis han evolucionado en los últimos años.

La comparación entre ambos casos permitirá identificar las estrategias de comunicación empleadas por ambas organizaciones y analizar la evolución de estas prácticas en un periodo de apenas siete años, en el que los avances tecnológicos y el cambio en las expectativas sociales han transformado el panorama de la gestión de crisis. Así, se podrá obtener una visión más completa de las mejores prácticas en el sector de la aviación y extraer conclusiones sobre cómo los profesionales de la comunicación en el ámbito corporativo deben adaptarse a los nuevos retos que surgen con cada crisis.

Se ha optado por estos dos casos para la elaboración de este trabajo académico porque ambos corresponden al sector de la aviación civil y las crisis fueron originadas por motivos muy similares, por lo que su análisis cobra especial relevancia.

Además, la diferencia de siete años entre los casos permitirá analizar la estrategia de comunicación de crisis utilizada por ambas compañías y valorar si las estrategias han evolucionado con el paso de los años.

### 3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La comunicación de crisis es un aspecto fundamental para cualquier compañía, pero para un sector como el de la aviación civil puede llegar a serlo todavía más al tener que gestionar eficazmente situaciones que pueden afectar tanto al día a día de empresas e instituciones como a su imagen pública.

Dos ejemplos de gestión de comunicación de crisis en el sector de la aviación civil son: el fallo informático que afectó a British Airways en 2017 y el fallo informático en los sistemas de Microsoft que afectó a Aena en el verano de 2024. Dichos casos, permiten observar tanto la actuación de ambas compañías en un momento de crisis reputacional como comparar la evolución en el sector de la comunicación.

En 2017, British Airways sufrió una crisis reputacional provocada por un fallo en sus sistemas informáticos. Dicha crisis, derivó en la cancelación masiva de vuelos y más de 75.000 pasajeros afectados (Sánchez et al., 2017). La situación evidenció la importancia de una respuesta comunicativa inmediata. (Abdullah, A., & Ahmad, J. (2021).

La gestión de la comunicación de crisis por parte de British Airways en 2017 manifestó la importancia de una comunicación efectiva en situaciones críticas. Según un artículo publicado por la consultora española LLYC en 2017, antes conocida como Llorente y Cuenca, especializada en comunicación, gestión de la reputación y asuntos públicos, la transparencia, la rapidez y la empatía fueron los factores clave que mitigaron el impacto en los pasajeros. Se enfatizó activamente en el uso de varios canales de comunicación para garantizar claridad y transparencia. (Sara, N. (2017).

En esta crisis, los video comunicados fueron los protagonistas. La compañía inglesa lanzó vídeos explicativos de la situación con el objetivo de que los afectados pudieran poner cara y humanizar a las personas que estaban intentando resolver el problema, (Sara, N. (2017).

Por su parte, el 19 de julio de 2024, un fallo sufrido en los sistemas de Microsoft a raíz de una actualización defectuosa de la plataforma de seguridad informática *CrowdStrike*, que proporciona protección de cargas de trabajo en la nube y seguridad de terminales, inteligencia contra amenazas y servicios de respuesta a ciberataques, afectó a Aena, el principal operador de los aeropuertos españoles, y a muchos otros operadores alrededor del mundo. Más de 400 vuelos tuvieron que ser cancelados, un 6,5% de las operaciones totales, las colas y las esperas

de los aeropuertos significaron una crisis reputacional para Aena (20minutos, 2024, 19 de julio).

La compañía española, utilizó sus canales oficiales y RRSS para proporcionar información actualizada sobre el estado de los sistemas y los vuelos, consiguiendo mantener a los pasajeros informados sobre los avances de la situación en tiempo real. En sus comunicados, Aena especificó insistentemente que el incidente había afectado a numerosas aerolíneas y aeropuertos alrededor de todo el mundo.

Fuentes como El Independiente (2024) destacaron que Aena había sido clara en sus declaraciones, al proporcionar de manera transparente cifras sobre la cantidad de vuelos cancelados o el número de pasajeros afectados, lo que demostró ante los clientes un intento de asumir responsabilidades sin crear alarmismo.

British Airways en 2017, época aún alejada de la omnipresencia de las RRSS, optó por una estrategia de comunicación basada en la humanización y en la calidad de la información. Mientras que, Aena en 2024, debido a la rápida evolución de la gestión de comunicación de crisis hacia la digitalización en los últimos años (Castillo-Esparcia y Castillero-Ostio, 2019), antepuso la celeridad y la cantidad de contenido en su estrategia comunicativa.

## 4. MARCO TEÓRICO

El sector de la comunicación, y en específico el sector de la comunicación de crisis ha experimentado un cambio muy significativo en la última década. Su evolución ha sido, principalmente, influenciada por los cambios tecnológicos y culturales.

El impacto de internet y, en especial, de las RRSS, ha reconfigurado las estrategias y métodos empleados en la comunicación de gestión de crisis. Hace 15 años, en 2010, Castillo-Esparcia y Carretón-Ballester hicieron un análisis bibliométrico acerca de las investigaciones que estudiaban la comunicación de crisis en revistas españolas y provocaron un cambio especialmente relevante en los patrones de investigación y su aplicación práctica. Los autores destacaron en su estudio varias tendencias, como la prevalencia de estudios cuantitativos, el predominio del uso de encuestas y análisis de contenido o la equidad de géneros. Sin embargo, la creciente digitalización y el ya asentado avance tecnológico han alterado dichos patrones y han descubierto nuevos caminos para estudiar y analizar la comunicación empleada en las situaciones de crisis.

### **El impacto de la digitalización y estrategias de comunicación en la actualidad**

Desde el estudio ya mencionado de Castillo-Esparcia y Carretón-Ballester (2010), el análisis de la comunicación de crisis se ha transformado significativamente por la democratización de internet y el uso de las RRSS. Según un estudio publicado por Castillo-Esparcia y Castillero-Ostio en 2019, más del 30% de los artículos investigados ese año hacían referencia a los medios digitales como uno de los factores más importantes en la gestión de crisis reputacionales. (Castillo-Esparcia y Castillero-Ostio, 2019).

Dicho cambio ha generado una multidireccionalidad en las relaciones comunicativas que antes no existía que permite una interacción directa y abierta entre las compañías y sus clientes o consumidores.

Autores como Eaddy y Jin (2018) han profundizado en el papel de los nuevos medios en la comunicación de gestión de crisis y destacan cómo plataformas como Twitter, X en la actualidad, se han convertido en los canales preferidos por las empresas para mitigar los efectos negativos de la imagen pública en situaciones comprometidas. Pero esa transformación de los medios de comunicación también ha llevado a la creación de nuevas tipologías de crisis, adaptadas a los contextos digitales, que antes no suponían un peligro para la imagen corporativa de las empresas.

La comunicación de crisis ha adoptado enfoques más dinámicos con la necesidad de integrar las teorías clásicas de la comunicación con las nuevas realidades tecnológicas. Entre las teorías que todavía dominan en este campo destacan: la *Benoit's Image Repair Theory* (Benoit (1995), que diseñó algunas estrategias para comprender situaciones de crisis tanto personales como organizacionales, y la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) propuesta por Coombs en 2007 que sugiere que los gestores de crisis deberían adaptar las respuestas estratégicas a la crisis con el nivel de responsabilidad y amenaza a la reputación que plantea la propia crisis.

No obstante, estudios más recientes apuntan a la incorporación de nuevas teorías, como la Teoría del Encuadre o *Framing*. Dichas teorías ayudan a entender cómo las narrativas pueden ser moldeadas en tiempo real a través de las RRSS (Holtzhausen & Roberts, 2009). En concreto, El *Framing* se ha convertido en un paradigma multidisciplinar que permite abordar globalmente el estudio de los efectos de los medios de comunicación (Ardèvol-Abreu, A. (2015).

Además, la interacción con los “grupos de interés” o “público objetivo” es un tema de vital importancia para las organizaciones a partir de la Teoría de los Grupos de Interés (Freeman, 1984). Se considera que las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores, a los que denomina Grupos de Interés (*stakeholders*), que abarcan a inversores, trabajadores, proveedores, clientes, administración, o la sociedad en general. La teoría de Freeman enfatiza en la necesidad de que las organizaciones gestionen las relaciones con sus *stakeholders* de forma especialmente eficaz durante una situación adversa para evitar que se generen repercusiones negativas a largo plazo (Grappi & Romani, 2015).

### **Nuevos tipos de crisis y nuevos métodos de investigación**

Con los avances tecnológicos, se ha producido una diversificación en las tipologías de crisis reputacionales debido a la influencia de los medios digitales y las nuevas formas de interacción bidireccionales. Sirva de ejemplo, *El European Communication Monitor* (ECM) de 2013, que introdujo una tipología de crisis que incluía categorías como crisis institucionales, financieras, laborales o incluso naturales (Louma-Aho, Moreno & Verhoeven, 2017).

Sin embargo, los estudios más recientes señalan que las crisis provocadas por los *influencers* o la desinformación en RRSS deben ser considerados como nuevos fenómenos que requieren nuevos enfoques de gestión. (Sng, Au & Pang, 2019).

A pesar de que los estudios cuantitativos y las encuestas continúan siendo utilizados, los estudios cualitativos han ganado importancia. Se observa un aumento de investigaciones cualitativas, como las entrevistas en profundidad o los “análisis de caso”. Estas metodologías ofrecen una comprensión más detallada de las reacciones emocionales y las percepciones de los afectados, especialmente cuando se trata de nuevas crisis generadas por factores digitales o sociales (Kim S, Johnson Avery E & Lariscy RW. (2011); Mikušová & Čopíková, 2016).

### **La interdisciplinariedad en el estudio de las crisis**

La interdisciplinariedad ya es una característica de especial importancia en el estudio de la comunicación de crisis. Los enfoques multidisciplinarios que mezclan conocimientos en los campos de la comunicación, la psicología, la tecnología o la gestión han demostrado ser fundamentales para abordar la complejidad de las crisis en el contexto actual. Según estudios recientes, como los de Heath et al. (2019), la fertilización cruzada de métodos y teorías entre disciplinas permiten generar soluciones más efectivas y adaptativas ante las situaciones de crisis (Ha & Boynton, 2014).

El sector de la comunicación de gestión de crisis ha avanzado de manera muy significativa desde los estudios iniciales realizados por Castillo-Esparcia y Carretón-Ballester en 2010. El uso de nuevas tecnologías, el impacto de las RRSS o las transformaciones culturales han rediseñado tanto las estrategias como los métodos de investigación en el sector. En la actualidad, la comunicación de crisis exige enfoques más flexibles, rápidos y enfocados en la interacción multidireccional, lo que ha marcado un cambio radical en cómo las organizaciones abordan y gestionan las crisis reputacionales.

## **5. OBJETIVOS**

### Objetivo principal:

Explorar la comunicación de gestión de crisis en el sector de la aviación civil analizando y comparando el caso de la compañía British Airways en 2017 y el de Aena en 2024.

### Objetivos específicos:

1. Determinar la estrategia de comunicación de crisis utilizada por British Airways en 2017.
2. Determinar la estrategia de comunicación de crisis utilizada por Aena en 2024.
3. Comparar ambas estrategias y estudiar la evolución de la gestión de crisis en el sector de la aviación civil.

## 6. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos de este TFG se ha utilizado la metodología definida por el autor Yin, R.K en su estudio: "Case study research. Design and methods" de 2009. En este estudio, Yin, explica que la investigación de estudios de caso es un "proceso lineal, pero iterativo". Esta afirmación está respaldada por una imagen que se muestra en la primera página de cada capítulo de su obra.

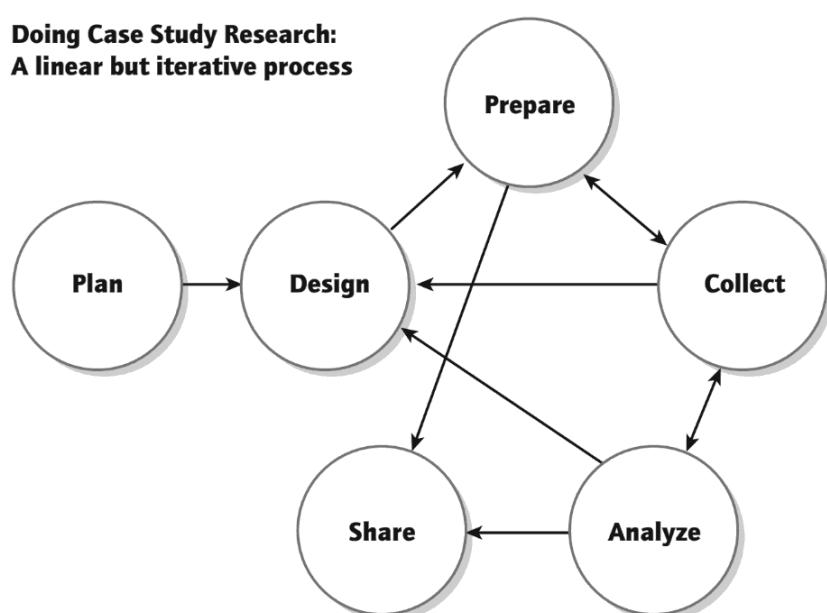
Cada capítulo contiene un paso en el proceso lineal del diseño del caso, a saber:

1. Planificación y diseño
2. Preparación
3. Recopilación
4. Análisis
5. Comparación

Este proceso guiará la metodología de este trabajo.

Figura 1.

*Diseño del estudio de caso. Nota obtenida de Yin, R.K. (2009)*



## **6.1. Fase 1. Planificación y diseño**

Para el desarrollo de esta fase, Yin, R.K (2009), establece el marco conceptual y práctico para el estudio. Define las siguientes fases para alcanzar un estudio de caso de garantías:

- Definir la pregunta de la investigación: ¿Cuál fue la estrategia de comunicación de crisis utilizada por British Airways y por Aena?
- Seleccionar el tipo de estudio de caso: En este TFG se realiza un estudio de tipo descriptivo y explicativo.
- Establecer la unidad de análisis: En este caso, la unidad de análisis es organizacional al analizar dos empresas distintas dedicadas a la aviación civil.
- Determinar los casos: Se analizan los dos casos antes mencionados en este trabajo académico.
- Definir el marco teórico que guiará el análisis: véase punto 4 de este TFG.

## **6.2. Fase 2. Preparación**

En esta fase, el autor establece los procedimientos necesarios para recopilar los datos pertinentes de manera eficaz.

- Naturaleza de las preguntas de investigación y proposiciones: véase punto 5.
- Métodos de recopilación de datos: En este TFG se realiza una búsqueda de archivos, documentos y estudios en bases de datos como: Google Scholar, Mendeley, ResearchGate, Academia.edu, BASE (Bielefeld Academic Search Engine) u OpenAire, entre otros. Además, se utilizarán las RRSS para localizar evidencias de la estrategia llevada a cabo en ellas en los dos casos analizados.
- Técnicas de análisis: Análisis de contenido (mensajes clave, tono, frecuencia...) y Análisis comparativo (evaluar similitudes y diferencias entre los dos casos analizados).
- Criterios de análisis: rapidez de la respuesta, transparencia, reacción del público y los medios, uso de las nuevas tecnologías y RRSS.

- Justificación del diseño seleccionado: En este trabajo académico se opta por un diseño Integrado de casos múltiples porque hay dos unidades de análisis principales. Además, este diseño, definido por Robert K. Yin, permite una recopilación teórica para una posterior comparación entre los casos analizados.

### **6.3. Fase 3. Recopilación**

Publicaciones de carácter general para la investigación:

- Babatunde, K. A. (2022).
- Chávez Márquez, M., & Mercado Sáez, M. T. (2016).
- Herranz de la Casa, J. M. y Marco Crespo, E. (2016).
- Losada Díaz, J. y Velasco, J. M. (2018).
- Medina Minguez, R. M. (2017).
- Saura Pérez, P., y García García, F. (2012).
- Soporteyatencion.es. (2024).
- Stella, H. (2019).
- Yin, R. K. (2009).
- Zurro-Antón, N., Moreno, Á., y Fuentes-Lara, M.C. (2021).

Publicaciones acerca de la comunicación de crisis utilizada por British Airways en 2017:

- Abbas, T. (2023, 8 de junio).
- Abdullah, A., & Ahmad, J. (2021).
- Cervera, J. (2017, 2 de junio).
- LLYC. (2017, 29 de mayo).
- Sánchez, R., Smith-Spark, L., & Cullen, S. (2017, 29 de mayo).
- Sara, N. (2017, 30 de mayo).

Publicaciones acerca de la comunicación de crisis utilizada por AENA en 2024:

- 20minutos. (2024, 19 de julio).
- Aena. (s.f.). *Aena recupera de forma progresiva los sistemas tras una incidencia informática mundial.*
- Aena. (s.f.). *Aena restablece sus principales sistemas tras el impacto de la incidencia informática mundial de CrowdStrike.*
- Aena. (s.f.). *Balance a las 19:00 horas del impacto de la incidencia mundial de CrowdStrike en los aeropuertos españoles.*
- Cadena SER. (2024, 19 de julio).
- EFE. (2024, 19 de julio).
- El Independiente. (2024, 19 de julio).
- Magariño, J. F. (2024, 19 de julio).

#### 6.4. Fase 4. Análisis

##### 6.4.1 El caso de British Airways

Día 27 de mayo de 2017

British Airways sufrió una importante avería del sistema informático que afectó a sus operaciones y a sus sistemas de control en todo el mundo. A raíz de dicho problema, se vieron obligados a cancelar vuelos desde los aeropuertos internacionales de Heathrow y Gatwick, dejando a muchos clientes tirados en las terminales.

A las 19:32 de la tarde del propio 27 de mayo, Alex Cruz, *Chief Executive Officer* (CEO) de British Airways en aquel momento, emitió un comunicado en las principales plataformas digitales. En concreto, en Youtube (Figura 2) y Twitter (actualmente X) (Figura 3).

Figura 2

*Comunicado del CEO de British Airways en Youtube*

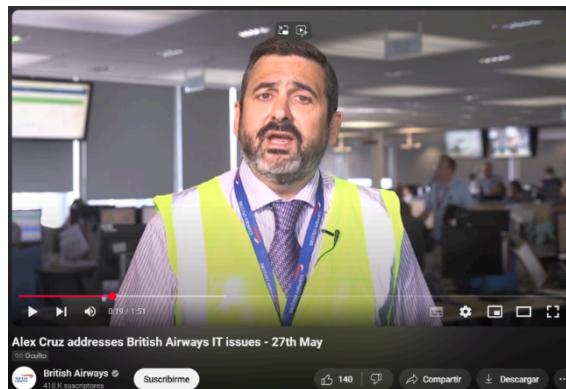


Figura 3

*Comunicado del CEO de British Airways en Twitter*



El comunicado, de menos de 2 minutos de duración, destaca por la autenticidad de la empresa al exponer la imagen del CEO, dando a entender que no hay nada de lo que preocuparse por parte de los afectados, que está todo bajo control. Además, Alex Cruz aparece vestido con un chaleco de trabajo amarillo y el encuadre elegido es en unas oficinas con gente trabajando sin descanso para que el espectador (en este caso cliente afectado) aprecie con sus propios ojos que ciertamente están trabajando en solucionar la situación.

Nada más empezar el video, y tan solo después de presentarse y de describir la problemática, lanza este mensaje: "Sentimos mucho las enormes molestias que esto está causando a nuestros clientes y entendemos lo frustrante que debe ser, especialmente para las familias que esperan salir de vacaciones". Se puede apreciar como la estrategia utilizada por la compañía

británica era poner al cliente en primer plano. “Quiero agradecer a todos nuestros clientes la gran paciencia que han demostrado hoy”, añade.

A continuación, explica que su equipo “está trabajando sin descanso para solucionar los problemas”. Casi al final del comunicado expone: “instaría a los clientes en su lugar a buscar actualizaciones en la cuenta de British Airways en Twitter, BritishAirways.com y los sitios web de los aeropuertos de Heathrow y Gatwick”. Así, está dando una información muy relevante para los afectados que en las RRSS estaban preguntando acerca de sus vuelos.

Para terminar, el CEO de British Airways, se vuelve a disculpar y vuelve a dar las gracias a los clientes: “Siento mucho no tener mejores noticias todavía, pero puedo asegurarles que nuestros equipos están trabajando tan duro como pueden para resolver estos problemas. “Gracias de nuevo por su paciencia y comprensión. Daremos más información cuando la tengamos”.

Ese mismo día, el propio 27 de mayo de 2017, la cuenta oficial de Twitter de British Airways se mantuvo muy activa contestando a todos los clientes afectados que preguntaban acerca de la situación. Pero existen dos publicaciones significativas (Figura 4 y Figura 5) del tono elegido por la compañía para afrontar una crisis de estas características. El *Community Manager (CM)* de British Airways respondía a un tuit de una persona que le etiquetaba y le preguntaba: “¿Habéis probado a apagarlo y encenderlo?”, a lo que el CM respondió: “Sí, lo hemos intentado, Joe, pero desafortunadamente no es tan fácil. ¡Golpearlo tampoco ha funcionado!”

Figura 4

*Tuit respuesta del CM a un usuario*



Además, agradecieron a todas las personas que les escribían diciendo que entendían la situación como en este ejemplo:

Figura 5

*Tuit respuesta del CM a un usuario*



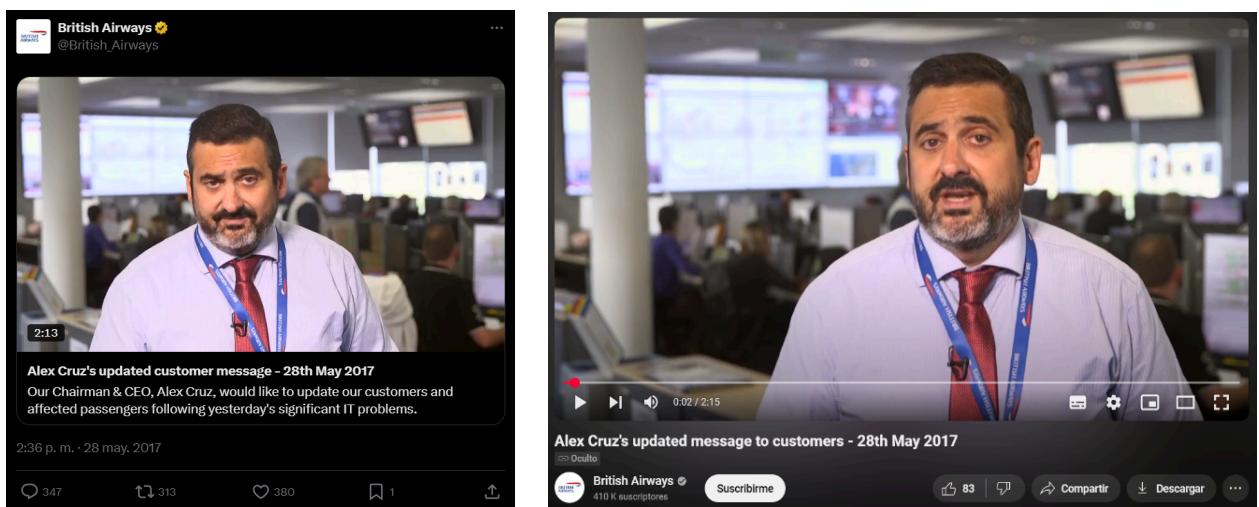
La respuesta corporativa de British Airways el mismo día de la crisis se hizo esperar algunas horas, pero apareció de forma contundente. Decidieron apostar por que los clientes afectados vieran a las personas detrás del error, cuidando al detalle el encuadre, el tono, el discurso e incluso la vestimenta elegida para el comunicado.

Día 28 de mayo de 2017

Transcurridas ya 24 horas desde el inicio de la crisis, la situación no se había solucionado en su totalidad, aunque sí en mayor parte. Lejos de dejar pasar la situación al verla controlada, British Airways decide sacar otro comunicado de Alex Cruz a las 14:36 del 28 de mayo en forma de vídeo en Youtube y Twitter (Figura 6).

Figura 6

*Comunicado del CEO*



El comunicado, titulado: “*Alex Cruz’s updated costumer message*”, empieza con una presentación muy clara: “Soy Alex Cruz, de nuevo aquí”, queriendo dar a entender a los clientes que ha estado presente en todo momento.

En este caso, ya no lleva el chaleco de trabajo amarillo, pero tampoco lleva la americana del traje puesta. El encuadre es muy parecido al del día anterior.

El mensaje empieza describiendo cómo ha evolucionado la situación: “Muchos de nuestros sistemas informáticos han vuelto a funcionar hoy, y mis compañeros de toda la aerolínea están trabajando muy duro para restablecer nuestro programa de vuelos y conseguir que el

mayor número posible de nuestros clientes puedan salir de viaje. En Gatwick, estamos operando casi a pleno rendimiento, aunque algunos vuelos pueden sufrir retrasos. En Heathrow, planeamos volar todos nuestros servicios de larga distancia, pero los efectos de la interrupción de ayer darán lugar a retrasos. Lo mismo ocurre con nuestros vuelos de corta distancia, y hay algunas cancelaciones de vuelos de corta distancia”-

Mantiene un tono muy informativo y serio en la primera parte del discurso y continúa dirigiéndose directamente a los afectados: “Algunos de ustedes se han perdido las vacaciones, otros se han quedado tirados en el avión y otros se han visto separados de sus maletas. Muchos de ustedes se han visto atrapados en largas colas mientras esperaban información. En nombre de todos en British Airways, quiero disculparme por el hecho de que hayan tenido que pasar por estas experiencias tan duras, y agradecerles su paciencia y su comprensión”.

Para terminar, vuelve a dar la información necesaria sobre cómo solucionar la problemática: “Por favor, ayúdenos asegurándose de que ha informado de la pérdida de su maleta en BritishAirways.com y de que ha incluido toda su información de contacto. Si ha decidido no viajar este fin de semana después de todo, puede volver a reservar para fechas alternativas en cualquier momento hasta finales de noviembre, o puede obtener un reembolso. Todos mis compañeros de British Airways, tanto en tierra como en el aire, están haciendo todo lo posible para que nuestras operaciones vuelvan a la normalidad lo antes posible. Aún no lo hemos conseguido, pero estamos haciendo todo lo posible para solucionar el problema. Daremos más información cuando la tengamos”

29 de mayo

Transcurridos dos días desde el inicio de la crisis, British Airways opta por una video entrevista al CEO para responder a las preguntas más repetidas entre los clientes afectados. En este caso, el vídeo se publica a las 18:29 de la tarde y Alex Cruz ya vestido con el traje completo. Se publica de nuevo en Twitter y Youtube (Figura 7 y Figura 8).

Figura 7

*Publicación en X redirigiendo a la entrevista*



Figura 8

*Entrevista al CEO de British Airways en Youtube*



La duración del video, en este caso, es inferior a tres minutos y parece estar grabado en las mismas oficinas que los dos anteriores.

Transcripción de la entrevista:

Pregunta: Alex Cruz, director ejecutivo de Bush Airways. Alex, ¿cómo va la operación hoy?

Respuesta: Bueno, estamos totalmente centrados en asegurarnos de que las necesidades de todos nuestros clientes sean atendidas durante el resto del día.

Estamos funcionando al 95%, aproximadamente, algo más del 95% de los vuelos. Eso significa todos los vuelos de larga distancia en Heathrow, la mayoría de los vuelos de corta distancia, algo más del 90% de los vuelos de corta distancia en Heathrow y todos los vuelos en Gatwick. Nos aseguraremos de que más de dos tercios de los 75.000 pasajeros afectados desde el sábado, habrán llegado a sus destinos finales al final del día de hoy.

Por lo tanto, estamos trabajando muy duro para asegurarnos de atender sus preocupaciones. Por supuesto, estamos absolutamente, profusamente, pedimos disculpas por estos acontecimientos. Lo sentimos mucho. Sabemos que ha habido muchas experiencias personales, gente que no ha podido irse de vacaciones cuando quería, acontecimientos personales, gente esperando en el aeropuerto, largas colas. Sentimos mucho lo que ha ocurrido y estamos absolutamente comprometidos a asegurarnos de que cumplimos con nuestras obligaciones, especialmente desde el punto de vista de la compensación a los pasajeros. Y mucha gente, muchos clientes están preocupados sobre dónde encontrar información sobre los gastos en los que pueden haber incurrido.

Pregunta: ¿Cuál es el mejor lugar para obtener esta información?

Respuesta: En este momento, cuando se entra en BritishAirways.com, hay un lugar en el que se puede hacer clic a la derecha de la página de inicio que ofrece la información más reciente y todas las directrices sobre qué hacer si se ha visto afectado por este suceso en particular. Puede encontrar todos esos detalles de nuevo, BritishAirways.com, directamente en la página de inicio.

Pregunta: ¿Cómo pueden los clientes estar seguros de que esto no va a volver a ocurrir?

Respuesta: Claramente, el sábado por la mañana, tuvimos una subida de tensión, como informamos de nuevo el sábado. Afectó a nuestros sistemas de comunicación. Ahora nos estamos centrando en asegurarnos de que se atienden las necesidades de todo el mundo. Haremos una investigación en profundidad para asegurarnos de que llegamos al fondo de por qué ocurrió esto exactamente y reaccionaremos. Por supuesto, esto no volverá a ocurrir en British Airways.

Tabla 1

*Comunicaciones de British Airways durante la crisis*

Número de vídeos realizados	3
Temas más mencionados	Disculpas, urgencia, estamos trabajando
Localización	Oficinas
Frecuencia	1 al día
Protagonista	CEO

Nota: Elaboración propia

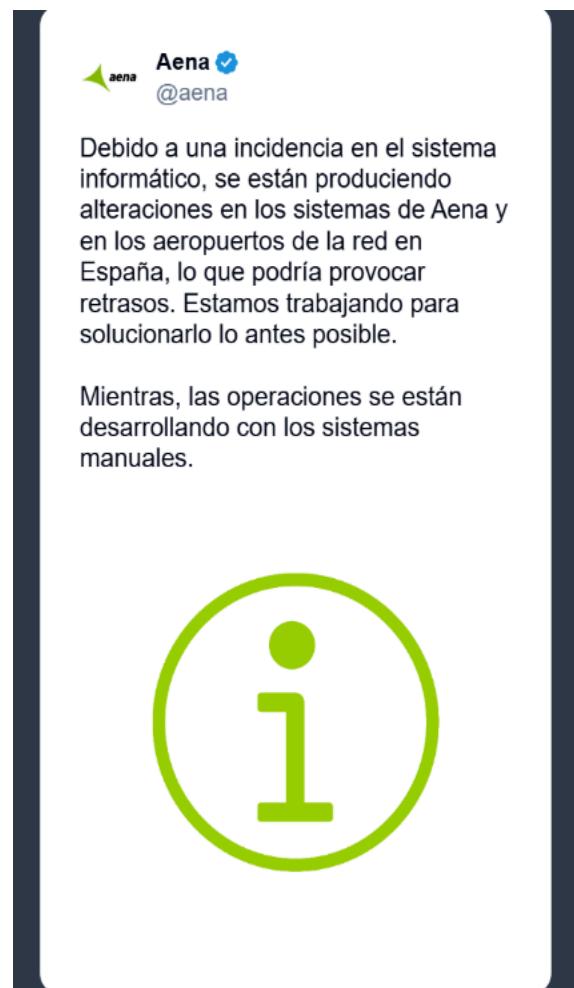
#### 6.4.2 El caso de Aena

El 19 de julio de 2024, un fallo sufrido en los sistemas de Microsoft a raíz de una actualización defectuosa de la plataforma de seguridad informática *CrowdStrike*, que proporciona protección de cargas de trabajo en la nube y seguridad de terminales, inteligencia contra amenazas y servicios de respuesta a ciberataques, afectó a Aena, el principal operador de los aeropuertos españoles. Más de 400 vuelos tuvieron que ser cancelados, un 6,5% de las operaciones totales, las colas y las esperas de los aeropuertos significaron una crisis reputacional para Aena (20minutos. (2024, 19 de julio).

El 19/07/2024 a las 8:17, Aena proporciona la primera información acerca de lo ocurrido a través de su cuenta oficial de X (Figura 9). La publicación alcanza 497.000 visualizaciones, 427 *reposts* y 76 respuestas.

Figura 9

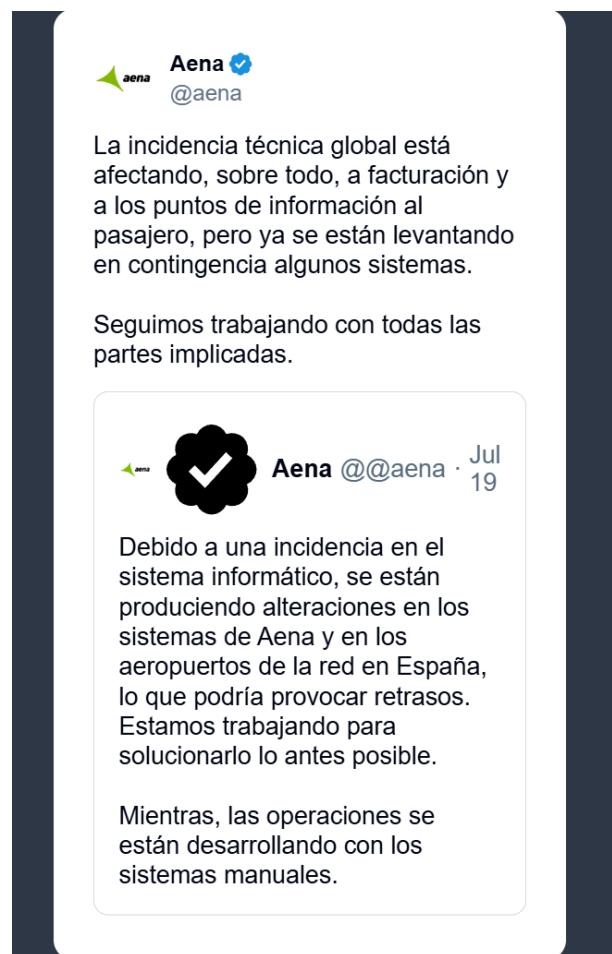
*Primera publicación en X de Aena el día de la crisis*



La publicación es puramente informativa y la cuenta oficial de X de Aena no responde a ninguno de los afectados, pero destaca por su celeridad. Muchas de las personas que responden aún no eran conscientes de que era un problema de escala mundial.

A las 9:24 del mismo día, y ante el revuelo que se había formado, Aena vuelve a publicar en su cuenta oficial de X (Figura 10) para informar cuáles eran las partes afectadas y para demostrar que están trabajando en ello. Cabe destacar que hacen referencia al problema como: “incidencia técnica global”, para hacer hincapié en que no es un fallo provocado por Aena. La publicación cuenta con 107.000 visualizaciones.

Figura 10  
*Segunda publicación en X de Aena el día de la crisis*



Ni una hora después, a las 10:19, Aena vuelve a publicar en X (Figura 11) y lanza una nota de prensa (NDP) (Figura 12). En los dos canales utilizados el mensaje que quieren transmitir es muy claro: estamos trabajando en ello y el problema está afectando a todo el mundo. Tanto es así, que en la publicación de X solo le dedican una frase a algo que no sea explicar que la incidencia es global.

Figura 11

*Tercera publicación en X de Aena el día de la crisis*



**Aena**    
@aena

Aena está ya recuperando algunos de sus sistemas, después de haber sufrido los efectos de una incidencia informática mundial que afecta a empresas de todo el mundo.

Todos los aeropuertos están operativos pero en algunos procesos se opera con más lentitud.

Las aerolíneas y aeropuertos de otros gestores internacionales también están tratando de recuperar sus sistemas.

 Aena @@aena · Jul 19

La incidencia técnica global está afectando, sobre todo, a facturación y a los puntos de información al pasajero, pero ya se están levantando en contingencia algunos sistemas.

Seguimos trabajando con todas las partes implicadas.  
[x.com/aena/status/18...](http://x.com/aena/status/18...)

En la NDP publicada en la página web oficial de Aena, repiten el mismo mensaje.

Titular: Aena recupera progresivamente los sistemas tras una incidencia informática mundial.

Segundo subtítulo: Hay aerolíneas y aeropuertos de todo el mundo afectadas por el mismo incidente.

Además, en la NDP, redirigen a X donde, dicen, irán dando más información.

Figura 12

*Primera NDP de Aena en su página oficial*

The screenshot shows the Aena website's corporate news section. The header includes the Aena logo, a search bar, and links for 'ESTADÍSTICAS DE TRÁFICO AÉREO', 'ES', and 'ES'. The navigation menu includes 'Sobre Aena', 'Filiales de Aena', 'Innovación', 'RC', 'Sostenibilidad ambiental', 'Transparencia', 'Trabajar en Aena', and 'Prensa'. The breadcrumb navigation shows 'Inicio > Corporativa > Prensa > Notas de prensa y fotonoticias > Aena recupera de forma progresiva los sistemas tras una incidencia informática mundial'. The main title of the news article is 'Aena recupera de forma progresiva los sistemas tras una incidencia informática mundial'. The article is dated '19 de julio de 2024'. The text of the article discusses the recovery of Spanish airports and the impact on flights and airlines. It also mentions the impact on international airports and flight delays. The article concludes with a note about updates on Aena's official X account (@aena). Navigation icons for 'Volver a notas de prensa' and a back arrow are visible at the bottom.

12:05 del 19 de julio. Aena vuelve a publicar en X (Figura 13), esta vez redirigiendo a la página web oficial para poder leer la NDP. La primera línea de la publicación de X es la misma que la de la NDP lanzada unas horas antes.

Figura 13

*Cuarta publicación en X de Aena el día de la crisis*



Aena recupera de forma progresiva los sistemas tras una incidencia informática mundial.

➡ Todos los aeropuertos de la red en España están operativos y los vuelos se están operando en colaboración con las aerolíneas.

➡ La programación del día se está cumpliendo aunque con ciertas demoras. Algunas aerolíneas están reprogramando sus operaciones.

Más información:  
<https://t.co/8CJrFKYTz9>



Desde las 12:05 hasta las 15:11, Aena se limita a *repostear* en X de otras aerolíneas y aeropuertos para seguir dejando claro que la incidencia está afectando a todo el mundo. Pero pasadas las 15:00, Aena publica en X (Figura 16), lanza una NDP (Figura 15) y añade un nuevo canal que no había utilizado hasta el momento: Instagram (Figura 14).

Tanto en la publicación de X, como en la NDP y el *post* de Instagram, la información otorgada es la misma. En la NDP de forma más detallada debido a la limitación de caracteres de las RRSS. Tanto en X como en Instagram, redirigen a la NDP para ampliar la información.

Figura 14

Publicación en el Instagram oficial de Aena



Figura 15

*Segunda NDP de Aena en su página oficial*

The screenshot shows the Aena corporate website with a dark header. The header includes the Aena logo, a navigation bar with links like 'corporativa', 'ESTADÍSTICAS DE TRÁFICO AÉREO', and a search bar. Below the header, a breadcrumb navigation shows the path: 'Inicio > Corporativa > Prensa > Notas de prensa y fotonoticias > Aena restablece sus principales sistemas tras el impacto de la incidencia informática mundial de CrowdStrike'. The main title of the article is 'Aena restablece sus principales sistemas tras el impacto de la incidencia informática mundial de CrowdStrike'. The article is dated '19 de julio de 2024'. The content of the article discusses the impact of the CrowdStrike cyberattack on various airlines and Aena airports, the company's efforts to restore systems, and operational status. It also mentions the impact on passengers and the company's collaboration with CrowdStrike. The text is presented in a structured format with bullet points and paragraphs. At the bottom of the article, there is a note about updates via social media and a link to the previous press release.

Algunas aerolíneas están ajustando su operativa y siguen trabajando para restablecer sus sistemas también afectados

Los pasajeros deben consultar a sus compañías aéreas

Los aeropuertos de la red de Aena en España han estado operativos en todo momento

Aena trabaja directamente con Crowdstrike para implementar la solución definitiva

Aeropuertos y aerolíneas de todo el mundo, así como empresas de todos los sectores, se han visto afectados por el mismo incidente y trabajan de forma conjunta para que el impacto en los pasajeros sea el menor posible

Durante las primeras horas de la mañana se activaron los sistemas de contingencia y se gestionaron algunos procesos de manera manual para mantener las operaciones

Hasta las 14:30 horas se han operado 3.520 vuelos en todos los aeropuertos de la red de Aena en España y las aerolíneas han reportado 105 cancelaciones

Aena ha restablecido ya sus principales sistemas después de haber sufrido esta mañana los efectos de la incidencia informática mundial que ha afectado a empresas de todo el mundo por la actualización fallida de Crowdstrike. Los aeropuertos han estado operativos en todo momento.

Algunas aerolíneas están ajustando su operativa y siguen trabajando para restablecer sus sistemas también afectados. Los pasajeros deben consultar a sus compañías aéreas el estado de sus vuelos.

Los aeropuertos de la red de Aena en España han estado operativos en todo momento y el gestor aeroportuario trabaja directamente con Crowdstrike para implementar la solución definitiva.

Aeropuertos y aerolíneas de todo el mundo, así como empresas de otros sectores, se han visto afectados por el mismo incidente y trabajan de forma conjunta para que el impacto en los pasajeros sea el menor posible.

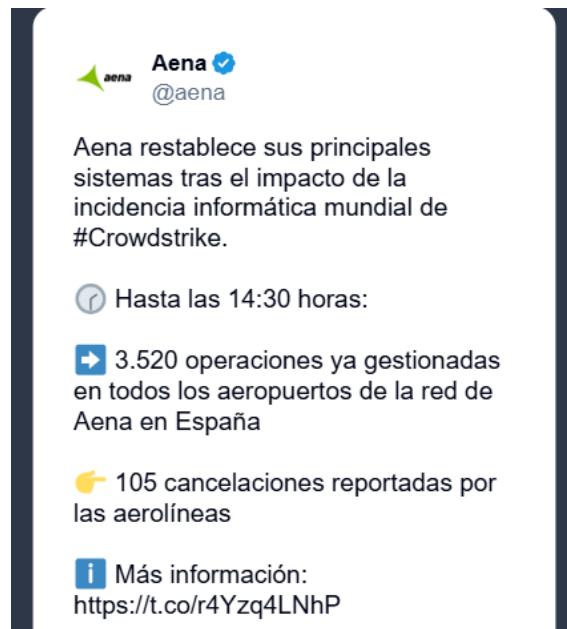
Durante las primeras horas de la mañana se activaron los sistemas de contingencia y se gestionaron algunos procesos de manera manual para mantener las operaciones.

Hasta las 14:30 horas se han operado 3.520 vuelos en todos los aeropuertos de la red de Aena en España y las aerolíneas han reportado 105 cancelaciones.

En la cuenta oficial de Aena en "X" (@aena) actualizamos la información con la mayor celeridad posible.

Figura 16

*Quinta publicación en X de Aena el día de la crisis*



No es hasta las 20:26 cuando hacen la siguiente y última publicación del día de la crisis. En este caso, un balance de la situación hasta las 19:00. Publican en X (Figura 17) y lanzan una NDP (Figura 18) en la página web. Vuelven a incidir en que la incidencia ha afectado a todo el mundo.

Figura 17

*Sexta publicación en X de Aena el día de la crisis*

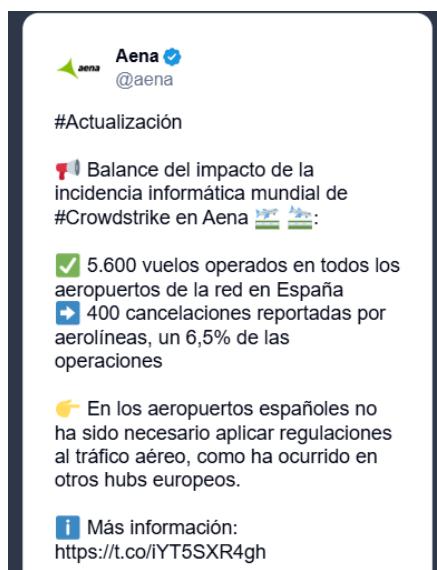


Figura 18

*Tercera NDP de Aena en su página oficial*



The screenshot shows the Aena corporate website with a dark header. The header includes the Aena logo, a search bar, and links for 'ESTADÍSTICAS DE TRÁFICO AÉREO', 'ES', and 'ES'. Below the header, a navigation bar has links for 'Sobre Aena', 'Filiales de Aena', 'Innovación', 'RC', 'Sostenibilidad ambiental', 'Transparencia', 'Trabajar en Aena', and 'Prensa' (which is underlined). A breadcrumb navigation shows 'Inicio > Corporativa > Prensa > Notas de prensa y fotonoticias > Balance a las 19.00 horas del impacto de la incidencia mundial de Crowdstrike en los aeropuertos españoles'. The main content title is 'Balance a las 19.00 horas del impacto de la incidencia mundial de Crowdstrike en los aeropuertos españoles'. The text is as follows:

19 de julio de 2024

Aeropuertos y aerolíneas de todo el mundo, así como empresas de todos los sectores, se han visto afectados por el mismo incidente y han colaborado para que el impacto en los pasajeros sea el menor posible

Durante las primeras horas de la mañana se activaron los sistemas de contingencia de Aena y se gestionaron algunos procesos de manera manual para mantener las operaciones

Los aeropuertos españoles de Aena en España han operado hasta las 19:00 horas 5.600 vuelos y se han producido unas 400 cancelaciones, un 6,5% de las operaciones

Los aeropuertos de la red de Aena en España han estado operativos en todo momento

Los pasajeros deben consultar con sus compañías aéreas, que siguen trabajando para normalizar las operaciones

Los aeropuertos de la red de Aena en España han operado hasta las 19:00 horas 5.600 vuelos, a pesar de haber sufrido los efectos de la incidencia informática global que ha afectado a empresas de todo el mundo por la actualización fallida de Crowdstrike. Las aerolíneas, cuyos sistemas también se han visto afectados, han cancelado unos 400 vuelos, un 6,5% de las operaciones.

Los pasajeros deben consultar a sus compañías aéreas el estado de sus vuelos.

Los aeropuertos de la red de Aena en España han estado operativos en todo momento y el gestor aeroportuario trabaja directamente con Crowdstrike para implementar la solución definitiva.

Aeropuertos y aerolíneas de todo el mundo, así como empresas de otros sectores, se han visto afectados por el mismo incidente y siguen trabajando de forma conjunta para que el impacto en los pasajeros sea el menor posible.

Durante las primeras horas de la mañana se activaron los sistemas de contingencia y se gestionaron algunos procesos de manera manual para mantener las operaciones.

En la cuenta oficial de Aena en "X" (@aena) actualizamos la información con la mayor celeridad posible.

[Volver a notas de prensa](#)

Oscar Puente, ministro de transportes del Gobierno de España en 2024, publicó en su cuenta de X (Figura 19) a las 15:19 del día de la crisis para reiterar que la incidencia había afectado a todo el mundo.

Figura 19

*Publicación en X de Oscar Puente*



El día 20 de julio, la cuenta oficial de Aena se dedica a responder a los afectados y a indicar dónde se puede encontrar la información necesaria. En Instagram, silencio hasta el 24 de julio, día en el que suben esta publicación (Figura 20).



A continuación, se muestra en la Tabla 3 un detalle de la comunicación ofrecida por Aena durante la crisis reputacional.

Tabla 2

*Comunicaciones de Aena durante la crisis*

Número de publicaciones en X	6
Número de NDP	3
Número de posts en Instagram	1
Temática principal	Fallo global
Medios utilizados	X, Aena.es, Instagram
Medio más utilizado	X

*Nota: Elaboración propia*

La comunicación de crisis de Aena demostró que la inmediatez y el volumen de información ya destacan por encima de la calidad de los contenidos. Además, al elegir X como la plataforma más adecuada para sus informaciones, dejando a Instagram como una simple red social de construcción de imagen de marca, evidenciaron la predominancia de la red social de Elon Musk para las empresas en situaciones de crisis.

## 6.5. Fase 5. Comparación

Tabla 3

*Comparación de las estrategias*

	<b>British Airways</b>	<b>Aena</b>
<b>Mensajes clave</b>	Interés en pedir disculpas y empatizar con los afectados. Transparencia y humanización del mensaje. Instrucciones claras a sus clientes.	Contextualizar la responsabilidad. Información transparente. Comunicar para evitar la desinformación.
<b>Tono</b>	Cercano y empático en busca de la conexión emocional. Tono calmado, lenguaje directo y uso de	Lenguaje institucional, profesional y corporativo, ofreciendo

	la imagen del CEO para humanizar.	colaboración y soluciones sin enfoque emocional
<b>Frecuencia de los mensajes</b>	Un comunicado al día los tres primeros días. Información continua a través de RRSS e interacción con los clientes.	Alta frecuencia el primer día de la crisis. Muchas comunicaciones en RRSS. Poca interacción con los afectados en canales oficiales.
<b>Rapidez respuesta</b>	Respuesta lenta en primer momento. Mensaje contundente y bien recibido.	Comunicación inmediata en canales oficiales buscando controlar la desinformación y las especulaciones.
<b>Canales utilizados</b>	Uso de RRSS, especialmente, X y YouTube.	Uso de RRSS, especialmente, X. Utilizó su página web e Instagram. Redirigió a las NDP para ampliar información.
<b>Humanización</b>	Uso de la imagen del CEO. Búsqueda de la conexión emocional con los afectados.	Estrategia técnica y corporativa. Enfoque en la eficiencia y la información técnica.

*Nota: elaboración propia*

## 7. RESULTADOS Y EVALUACIÓN

British Airways:

La estrategia utilizada por la compañía británica estuvo marcada por la voluntad de la empresa de humanizarse y el uso limitado, pero muy eficaz, de las RRSS.

Los video comunicados realizados por Alex Cruz, CEO de la empresa, mostrando un tono empático y personal, siguieron la estrategia de la Teoría de la Reparación de Imagen (Benoit, 1995). Se realizaron tres comunicados en formato vídeo que fueron difundidos uno cada día desde el inicio de la crisis. En ellos, es interesante ver la evolución de la vestimenta del CEO, pasando de un chaleco de trabajo a un traje completo. Además, las disculpas a los afectados

fueron una constante en cada uno de los videos realizados por la empresa, es por eso, que fueron recibidos de manera muy positiva por los clientes.

Realizaron un moderado uso de las RRSS. Aunque en 2017 las nuevas plataformas ya estaban consolidadas, British Airways optó por una comunicación de mayor calidad, más controlada y menos frecuente. Se centraron en mensajes más elaborados y utilizaron las RRSS para la interacción directa con los clientes. Además, los mensajes utilizados enfatizaron en pedir disculpas y en comprender a los pasajeros afectados, salvaguardando así su imagen corporativa.

British Airways adaptó su nivel de respuesta al nivel de amenaza percibida, alineando su estrategia con teorías como la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) propuesta por Coombs en 2007.

Se cumple, por lo tanto, el objetivo específico número 1. Determinar la estrategia de comunicación de crisis utilizada por British Airways en 2017.

Aena:

Aena, en 2024, realizó una estrategia basada en la inmediatez representando a la perfección el cambio de preferencias de los consumidores desde el 2017.

Desde las 8:17 de la mañana del día de la crisis, Aena emitió comunicados constantes RRSS con información actualizada. La mayor parte de los mensajes fueron emitidos en X, medio que Eaddy & Jin en 2018 calificaron como el favorito de las empresas para comunicar en situaciones de crisis.

La empresa española añadió, además, las NDP. En estas, la empresa daba información mucho más detallada de la situación dirigida para los medios de comunicación o los afectados que necesitaran enterarse más a fondo de la situación. Así, se aseguraban de que los principales medios del país no publicaran especulaciones que estuvieran circulando por la red y en todo momento pudieran acceder a datos oficiales proporcionados directamente por Aena en su página web oficial.

Además, añadieron Instagram, una red social poco utilizada para este tipo de situaciones y una publicación del ministro de transportes. Utilizando esa estrategia multicanal afirmaron la

Teoría de los Grupos de Interés (Freeman, 1984) al intentar reforzar la integración de todos los *stakeholders*.

Se cumple, por lo tanto, el objetivo específico número 2. Determinar la estrategia de comunicación de crisis utilizada por Aena en 2024.

Evolución de las estrategias (2017 a 2024):

La comparación entre ambas estrategias evidencia una significativa evolución en las estrategias de gestión de comunicación de crisis en apenas siete años.

La gestión de la comunicación de crisis ha evolucionado de manera significativa en los últimos años hacia una dimensión mucho más digitalizada (Castillo-Esparcia y Castillero-Ostio, 2019).

En 2017 el concepto clave fue la humanización para generar empatía en un contexto en el que las RRSS ya estaban presentes, pero tenían el nivel de relevancia que tienen ahora. Sin embargo, Aena en 2024, prioriza la velocidad y la claridad reflejando a la perfección la presión de la digitalización actual y la necesidad de respuestas inmediatas de los clientes.

Por lo tanto, el análisis y la comparación de ambas estrategias revela una evolución hacia la digitalización completa y la inmediatez. Los consumidores (en este caso los afectados por la crisis) y las empresas consideran más importante la celeridad e inmediatez de las respuestas que la calidad de las mismas. Una estrategia como la de British Airways en 2017 realizada en 2024, estaría considerada como un fracaso a pesar de la calidad de los mensajes emitidos.

La flexibilidad y la capacidad de adaptarse al nuevo entorno tecnológico y cultural son dos factores esenciales para gestionar de manera adecuada una crisis reputacional en la actualidad. Sin embargo, este TFG también ha demostrado que teorías de años atrás como la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), la Teoría de la Reparación de Imagen o la Teoría de los Grupos de Interés siguen siendo esenciales para cualquier compañía que tenga que comunicar en situaciones adversas.

Por lo tanto, se cumple el objetivo específico 3. Comparar ambas estrategias y estudiar la evolución de la gestión de crisis en el sector de la aviación civil.

Y al cumplir los tres objetivos específicos, se cumple también el objetivo principal de este TFG: Explorar la comunicación de gestión de crisis en el sector de la aviación civil

analizando y comparando el caso de la compañía British Airways en 2017 y el de Aena en 2024.

## 8. CONCLUSIONES

El análisis de los casos de British Airways de 2017 y el de Aena en 2024 ha demostrado que la evolución de la gestión de comunicación de crisis va de la mano de los avances tecnológicos y sociales. Hace 7 años, la compañía británica optó por una estrategia de comunicación centrada en la empatía y en la humanización mediante la creación de video comunicados cuidados y elaborados que buscaban conectar emocionalmente con los afectados. En la estrategia utilizada por British Airways está muy presente la Teoría de la Reparación de la Imagen de Benoit al buscar conectar emocionalmente con el cliente mediante los videos del CEO, en los que las disculpas y el compromiso por solucionar la crisis se reiteran en numerosas ocasiones.

Sin embargo, Aena en 2024 eligió una estrategia basada en la inmediatez, la cantidad de información y el uso de varios canales comunicativos. X fue la red social preferida por la compañía española para comunicar durante la crisis, concepto que los autores Eddy y Jin ya evidenciaron en su estudio de 2018. Asimismo, la Teoría de los Grupos de Interés de Freeman está muy presente en la estrategia al diversificar los contenidos entre X, las notas de prensa de la web oficial e incluso una publicación en Instagram. La estrategia de Aena mostró como una estrategia bien diseñada y planificada puede responder a las necesidades de varios tipos de público.

La comparación ha evidenciado lo explicado en el marco teórico, donde se explica que en 2019 Castillo-Esparcia y Castillero-Ostio argumentan que las RRSS han cambiado por completo la relación entre las empresas y su público al permitir una comunicación directa y bidireccional.

No obstante, este TFG posee algunas limitaciones al haberse centrado en tan solo dos casos. Se ofrece una perspectiva de exploración y análisis de dos casos concretos que no puede generalizarse a todo el sector de la aviación civil. Por lo tanto, dichas limitaciones abren una puerta para realizar estudios que aborden mayor número de casos o contextos.

Este TFG ha evidenciado la necesidad de las empresas de adaptarse a un contexto social en constante evolución para poder abordar de manera efectiva las crisis reputacionales. La comunicación corporativa en momentos de crisis supone un gran desafío, pero también puede convertirse en una gran oportunidad para demostrar liderazgo, compromiso o empatía.

La sociedad y los medios de comunicación seguirán en constante evolución, pero lo que no cambiará es la necesidad de las empresas de comunicarse para solucionar situaciones de crisis. Por eso, es esencial para cualquier compañía mantenerse actualizada acerca de las formas más eficientes de comunicar ante estas situaciones.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. 20minutos. (2024, 19 de julio). El caos: fallo informático de Microsoft y CrowdStrike deja 33,000 vuelos retrasados y 3,700 cancelados a nivel mundial. *20minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/5533034/0/fallo-informatico-aena-directo-retrasos-aeropuertos-espanoles/>.
2. Abbas, T. (2023, 8 de junio). From crisis to recovery: An airline crisis management case study. *Change Management Insight*. Disponible en: From Crisis to Recovery: An Airline Crisis Management Case Study
3. Abdullah, A., & Ahmad, J. (2021). Role of public relations in managing crises through social media platforms: A case of two airlines. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*.
4. Aena. (s.f.). Aena recupera de forma progresiva los sistemas tras una incidencia informática mundial. Aena. Disponible en: <https://www.aena.es/es/prensa/aena-recupera-de-forma-progresiva-los-sistemas-tras-una-incidencia---informatica-mundial.html&p=1575078740846>.
5. Aena. (s.f.). Aena restablece sus principales sistemas tras el impacto de la incidencia informática mundial de CrowdStrike. Aena. Disponible en: <https://www.aena.es/es/prensa/aena-restablece-sus-principales-sistemas-tras-el-impacto-de-la-incidencia---informatica-mundial-de-crowdstrike.html&p=1575078740846>.
6. Aena. (s.f.). Balance a las 19:00 horas del impacto de la incidencia mundial de CrowdStrike en los aeropuertos españoles. Aena. Disponible en:

- [https://www.aena.es/es/prensa/balance-a-las-19.00-horas-del-impacto-de-la-incidente-mundial-de---crowdstrike-en-los-aeropuertos-espanoles.html&p=1575078740846.](https://www.aena.es/es/prensa/balance-a-las-19.00-horas-del-impacto-de-la-incidente-mundial-de---crowdstrike-en-los-aeropuertos-espanoles.html&p=1575078740846)
7. Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista Latina De Comunicación Social*, 70, 423–450. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1053>
  8. Babatunde, K. A. (2022). Public relations and social media for effective crisis communication management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553.
  9. Benoit, William. (1995). Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies. New York: State University of New York Press
  10. Cadena SER. (2024, 19 de julio). Aena avisa de posibles retrasos de vuelos en plena salida del fin de semana por una incidencia en el sistema informático. *Cadena SER*. Disponible en: <https://cadenaser.com/nacional/2024/07/19/aena-avisa-de-posibles-retrasos-de-vuelos-en-plena-salida-del-fin-de-semana-por-una-incidente-en-el-sistema-informatico-cadena-ser/>.
  11. Capriotti, P., Carretón-Ballester, C. y Castillo-Esparcia, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International journal of information management*, 36 (1), 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
  12. Castillo-Esparcia, A. y Carretón-Ballester, C. (2010). Investigación en comunicación. Estudio bibliométrico de las revistas de comunicación en España. *Comunicación y sociedad*, 23(2), 289-327. <http://hdl.handle.net/10171/27872>
  13. Castillo-Esparcia, A. y Castillero-Ostio, E. (2019). Investigación en comunicación. Metodologías, temáticas y fuentes / Communication research. Methodologies, themes and sources. *Revista internacional de relaciones públicas*, 9(18). 197-218. <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/622>
  14. Cervera, J. (2017, 2 de junio). Al final, el fallo humano: Así se desató el caos en la red de British Airways. *El Diario*. Disponible en: [https://www.eldiario.es/tecnologia/final-humano-apagon-british-airways\\_1\\_3363192.html](https://www.eldiario.es/tecnologia/final-humano-apagon-british-airways_1_3363192.html).
  15. Chávez Márquez, M., & Mercado Sáez, M. T. (Eds.). (2016). *La comunicación en situaciones de riesgo y crisis* [Recurso electrónico]. Tirant lo Blanch.
  16. Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. Retrieved March 20, 2012. <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

17. Eaddy, L.L. & Jin, Y. (2018). Crisis history tellers matter: The effects of crisis history and crisis information source on publics' cognitive and affective responses to organizational crisis. *Corporate communications*, 23(2). 226-241. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0039>
18. EFE. (2024, 19 de julio). El fallo del sistema de Microsoft afecta a Aena y provoca retrasos en los aeropuertos. *EFE*. Disponible en: <https://efe.com/economia/2024-07-19/fallo-sistema-microsoft/>.
19. El Independiente. (2024, 19 de julio). Aena restablece sus principales sistemas tras el fallo informático y registra 105 vuelos cancelados. *El Independiente*. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2024/07/19/aena-restablece-sus-principales-sistemas-tras-el-fallo-informatico-y-registra-105-vuelos-cancelados/#:~:text=Aena%20ha%20recuperado%20ya%20sus%20principales%20sistemas%20tras,obligado%20a%20las%20aerol%C3%ADneas%20a%20cancelar%20400%20vuelos>.
20. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Pitman Publishing Inc.*
21. Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reaction. *Journal of public relations research*, 27, (1), 22-45. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.924839>
22. H. Stella. (2019). La comunicación de crisis. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 28.
23. Ha, J.H & Boynton, L. (2014). Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20 year content analysis of communication journals. *International journal of strategic communication*, 8, (1), 29-44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.850694>
24. Heath, R., McKie, D., Munshi & D. Xifra, J. (2019). Public relations critical intersections special section introduction. *Public relations review*, 45(5), 101859. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101859>
25. Herranz de la Casa, J. M., & Marco Crespo, E. (2016). Espectacularización del riesgo y cobertura mediática: Greenpeace y la central nuclear española de Garoña. En M. T. Mercado Sáez & M. Chávez (Eds.), *La comunicación en situaciones de riesgo y crisis* (285-296). Tirant Humanidades.
26. Holtzhausen, D. R. & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of public relations research*, 21, (2). 165-186. <https://doi.org/10.1080/10627260802557431>

27. Kim S., Johnson Avery E & Lariscy RW. (2011). Reputation Repair at the Expense of Providing Instructing and Adjusting Information Following Crises. *International Journal of Strategic Communication*, 5:3, 183-199. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.566903>
28. LLYC. (2017, 29 de mayo). British Airways: Cómo comunicar de forma efectiva cuando tus sistemas caen. LLYC. Disponible en: <https://llyc.global/noticias/british-airways-como-comunicar-de-forma-efectiva-cuando-tus-sistemas-caen/>.
29. Losada Díaz, J., & Velasco, J. M. (2018). *Crisis: comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC.
30. Louma-Aho, V., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of contingencies and crisis management*, 25 (4), 223-231. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12163>
31. Magariño, J. F. (2024, 19 de julio). Viernes de crisis en los aeropuertos ante una caída de sistemas en toda la red de Aena. *El País*. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2024-07-19/viernes-de-crisis-en-los-aeropuertos-ante-un-a-caida-de-sistemas-en-toda-la-red-de-aena.html>.
32. Medina Minguez, R. M. (2017). *Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia: Estudio comparado de casos de comunicación de crisis en el sector público español entre los años 2010-2014* (Tesis de doctorado, Universidad de Murcia).
33. Mikušová M & Čopíková A. (2016). What Business Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 24(3). 162-180. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12111>
34. Sánchez, R., Smith-Spark, L., & Cullen, S. (2017, 29 de mayo). Así fue el apagón tecnológico de British Airways que afectó a unos 75,000 pasajeros. *CNN Español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2017/05/29/asi-fue-el-apagon-tecnologico-de-british-airways-que-afecto-a-unos-75-000-pasajeros/>.
35. Sara, N. (2017, 30 de mayo). El videocomunicado, el gran aliado del portavoz de crisis. *Natalia Sara*. <https://nataliasara.com/2017/05/30/el-videocomunicado-el-gran-aliado-del-portavoz-de-crisis/>.

36. Saura Pérez, P., & García García, F. (2012). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2).
37. Sng, K., Au, TY. & Pang, A. (2019). Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: Impact of indiscretions on professional endorsements. *International journal of strategic communication*, 13(4), 301-320. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1618305>
38. Soporteyatencion.es. (2024, 28 de septiembre). Comunicación de crisis: Definición y manejo efectivo. *Soporteyatencion.es*. [Comunicación de crisis: definición y manejo efectivo](#)
39. Stella, H. (2019). La comunicación de crisis. *Cuadernos del Centro de Estudios de diseño y comunicación*, (28), 155-160. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi28.1501>
40. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
41. Zurro-Antón, N., Moreno, M.-Á., & Fuentes-Lara, M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional de la información*, 30(1), e300107.

## 10. ABREVIATURAS

TFG Trabajo Fin de Grado

RRSS Redes sociales

NDP Nota de prensa

CM Community Manager

CEO Chief Executive Officer