

Arrebató por unas nueces – Una cultura corporativa en crisis

Felipe Herrera Espaliat
Yago de la Cierva

“Respetar la dignidad de nuestros empleados, mantener una relación basada en la confianza y valorarlos como el recurso más importante”.

Carta de normas éticas de Korean Air¹ (Korean Air, s. f.)

Los 250 pasajeros del vuelo 86 (KE86) de Korean Air estaban confundidos y consternados. El viernes 5 de diciembre del 2014 estaban a punto de despegar desde la ciudad de Nueva York hacia Seúl, pero, de repente, el avión regresó a la rampa de acceso sin que el piloto hubiera dado aviso alguno al respecto. Cuando se produce una emergencia, los aviones están obligados, por ley, a volver a la puerta de embarque. En este caso, sin embargo, no existía emergencia alguna y solo los pasajeros de primera clase sabían lo que estaba sucediendo. El motivo real del regreso era el desalojo del jefe de tripulación de cabina, Park Chang-Jin, del avión. ¿La razón? Acababa de ser despedido.

Minutos antes, mientras el Boeing A380-800 maniobraba en tierra en el aeropuerto John F. Kennedy, Kim Do Hee, una joven auxiliar de vuelo, iba entregando una pequeña bolsa de nueces de macadamia a cada pasajero. Este procedimiento rutinario desencadenó un complejo incidente cuando la azafata llegó a Cho Hyun-Ah, conocida en Estados Unidos como Heather Cho. Esta pasajera era la vicepresidenta de la aerolínea y la directora del Departamento de Servicios en Cabina. Cho se enfadó porque, en lugar de servirle el aperitivo en un plato, se lo habían ofrecido en su envase original. Molesta, exigió ver inmediatamente al supervisor de la auxiliar.

¹ Todas las citas referentes a la “Carta de normas éticas”, “Un compromiso para nuestros empleados”, los principios corporativos generales y la historia la compañía han sido extraídas de la web de Korean Air.

Caso preparado por Felipe Herrera Espaliat, colaborador externo, bajo la supervisión de Yago de la Cierva, lecturer. Febrero del 2020.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2020 IESE. Copyright de esta traducción © 2020 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/2/20



Park, un veterano empleado de la aerolínea, se personó sin dilación, pero no supo responder a las preguntas de su pasajera/jefa sobre los procedimientos específicos para servir aperitivos a los pasajeros de primera clase según el manual de la compañía. Cho, que no paraba de insistir en que las nueces deberían haberse servido en un plato, acabó perdiendo la compostura y el control.

Tras esto, sin dejar de gritar a ambos miembros de la tripulación de forma agresiva y denigrante, los obligó a arrodillarse y pedirle perdón, y golpeó a Park en una mano con una bandeja. Un testigo afirmó que, incluso, les lanzó la bolsa de nueces. Después, despidió a Park de Korean Air ahí mismo y dio orden de que el avión regresara a la puerta de embarque. A su juicio, la única opción era sacar del vuelo al jefe de tripulación de cabina, dado que no tenía nada que hacer a bordo.

Pese a que el despegue se retrasó tan solo veinte minutos, para entonces el enfado de los pasajeros no había hecho sino ir en aumento. Tan solo unas pocas horas después de aterrizar en el Aeropuerto Internacional de Incheon, en Seúl, la historia comenzó a divulgarse en los medios de comunicación surcoreanos, desatando la ira de una sociedad cansada de los abusos de poder llevados a cabo por parte de las familias ricas surcoreanas que controlan grandes *holdings* en el país. No en vano, Cho también era la hija del presidente de Korean Air, Cho Yang-Ho, líder de un gran conglomerado de empresas, en las que sus tres hijos compartían la titularidad y ocupaban puestos de mando.

El primer cliente que presentó una reclamación formal por lo sucedido recibió un calendario de Korean Air y un avión a escala como compensación. Pero, en una sociedad indignada ante episodios periódicos de abusos de poder, paranoica con la transparencia y seguridad aérea, y sedienta de verdad, un avión de juguete no resultaba suficiente para calmar los ánimos.

El incidente enseguida se difundió a escala nacional, y la negligencia de la aerolínea a la hora de gestionar el problema y su impacto público transformó un simple conflicto personal en una crisis global con consecuencias inesperadas para Heather Cho y la compañía.

El imperio económico de una dinastía familiar

“Nuestro fundador creía que una empresa es la suma de su gente. Seguimos manteniendo esta filosofía y trabajamos para construir un excelente espacio de trabajo donde nuestros empleados se sientan valorados y respetados y crezcan mediante el éxito personal y profesional”.

Un compromiso para nuestros empleados, Korean Air (Korean Air, s. f.)

Fundada en 1969, Korean Air era una compañía que, en el momento del incidente, competía en el difícil mercado aéreo asiático, y se distinguía por sus esfuerzos para complacer a sus pasajeros mediante un excelente servicio al cliente y una experiencia a bordo excepcional, caracterizada por una comida deliciosa, opciones de entretenimiento de calidad y una atención personalizada.

El fundador de la empresa fue Choong Hoon Cho, un visionario surcoreano que conformó un imperio del transporte por aire, mar y tierra, que a la sazón contaba con 48 filiales bajo el paraguas del Hanjin Group, controlado por la familia Cho.

Hanjin también era conocido por su intensa labor social, por promover la educación y por apoyar a las personas con discapacidad, entre otras actividades. Sin embargo, el grupo también suscitaba recelo entre aquellos que lo veían como parte de una estructura feudal controlada por una élite de dinastías familiares surcoreanas. Esta estructura acumulaba un poder económico



cada vez mayor que, a su vez, permitía que se cometieran abusos y exacerbaba la brecha en la distribución de la riqueza en Corea del Sur.

En el 1999, el patriarca del conglomerado cedió el cargo de presidente del Consejo de Hanjin y de Korean Air a su hijo Yang-Ho. Este lideró con éxito el reposicionamiento público de la aerolínea, que acumulaba un registro de 800 fallecidos en accidentes de avión durante los últimos veinte años. Uno de los mayores hitos en su proceso de recuperación fue el papel clave que la compañía desempeñó en la fundación del grupo SkyTeam, una alianza estratégica en cuyo programa de fidelización del cliente participaban veinte prestigiosas aerolíneas.

Cuando se produjo el incidente de Heather Cho, la empresa contaba con cerca de 20.000 empleados y una flota de 158 aviones que daba servicio a 46 países. Además de transportar pasajeros y mercancías, la web de la aerolínea surcoreana indica que “está jugando un papel fundamental en la creciente reputación de Corea en el mundo” (Korean Air, s. f.).

De hecho, en el 2013, el conocido sitio web de reservas eDreams otorgó a Korean Air la segunda posición en su clasificación de calidad de aerolíneas internacionales (eDreams, 2014). No obstante, un año después, cuando tuvo lugar el incidente del vuelo KE86, la compañía ni siquiera clasificó entre las 25 primeras de este *ranking* (eDreams, 2014).

Primera reacción: Reducir el perfil de la crisis contando medias verdades

“Ofrecemos a nuestros empleados un lugar de trabajo agradable y seguro”.

Un compromiso para nuestros empleados, Korean Air (Korean Air, s. f.)

Tras el incidente en Nueva York, Korean Air guardó silencio durante el fin de semana del 6 y el 7 de diciembre, y no ofreció información alguna sobre lo sucedido de forma interna o externa. La compañía gestionó el conflicto de este modo, a pesar de que, en su compromiso corporativo, manifiesta: “Ofrecemos información oportuna y precisa a los empleados mediante una comunicación eficaz” (Korean Air, s. f.).

Entre tanto, las redes sociales primero, y los medios tradicionales después, comenzaron enseguida a presionar a la aerolínea, demandando datos relevantes con el fin de aclarar lo que había sucedido realmente. Aunque las turbulencias ya habían comenzado, los directivos de la compañía no eran ni siquiera conscientes de hasta qué punto iban a necesitar abrocharse los cinturones de seguridad. La falta de información provocó que comenzaran a difundirse rumores, y el daño para la reputación de la empresa comenzó a ser patente: la prensa había comenzado a hablar del suceso, al que poco después empezó a referirse como el “arrebato por unas nueces” o “Nutmeg”.

El sitio *online* de Yonhap News publicó que “el grupo cívico progresista People's Solidarity for Participatory Democracy declaró que denunciaría a Cho por infringir la ley, lo que podría dar lugar a una investigación de la Fiscalía” (Korean Air Chief Apologizes for Daughter's Action, Pledges to Take Appropriate Steps; 9 de diciembre del 2014). Quizá fue esta petición de una explicación formal por parte de una asociación de defensa cívica lo que finalmente hizo darse cuenta a los directivos de la aerolínea de que debían romper su silencio y que había que emitir una declaración corporativa.

Así, el lunes 8 de diciembre del 2014, la compañía publicó su primer comunicado de prensa, en el que describía parcialmente lo sucedido, ofreciendo medias verdades. Aunque admitían que el avión había regresado a la puerta de embarque para que el jefe de tripulación de cabina pudiera desembarcar, no reconocían maniobra irregular o abuso de poder alguno. Por el contrario,