

**La importancia de la planeación estratégica para prevenir crisis en lo *o-f*line y  
*online* en las organizaciones**

**Lorena Estefanía Vargas Ramírez**

**C.C 1.092.362.959**

**Universidad de Pamplona**

**Facultad de Artes y Humanidades**

**Programa de Comunicación Social**

**Sede Villa del Rosario**

**2019**

## Resumen

Las crisis en las organizaciones han estado presentes desde los inicios de la comunicación organizacional. Su estudio y análisis histórico se convierte en un referente de conceptos y teorías que permiten analizar la incidencia de estas variables en los procesos de comunicación de las organizaciones. En la actualidad, las crisis son más comunes y las empresas más propensas a afrontar estos escenarios poco favorables. La importancia de la planeación estratégica resulta fundamental para establecer una guía que permita reducir el impacto negativo que pueden ocasionar en lo *offline* y *online*, escenarios donde las organizaciones hacen presencia. En el presente documento se analizan casos de empresas que han afrontado situaciones de crisis para entender las nuevas dinámicas de la comunicación y promover el uso adecuado de herramientas de medición para diagnosticar en qué riesgo se encuentran las empresas frente a un escenario de riesgo. Entre los hallazgos se destaca la importancia de la información y el conocimiento para la generación de la comunicación estratégica, así como la responsabilidad que deben tener las empresas para invertir en el desarrollo de los procesos de planeación.

**Palabras clave:** comunicación, organización, crisis, *offline*, *online*, planeación, estrategia.

## **Abstract**

Crises in organizations have been present since the beginning of organizational communication. Its study and historical analysis becomes a reference of concepts and theories that allow analyzing the incidence of these variables in the communication processes of organizations. Currently, crises are more common and companies are more likely to face these unfavorable scenarios. The importance of strategic planning is essential to establish a guide to reduce the negative impact that can cause offline and online, scenarios where organizations are present. In this document we analyze cases of companies that have faced crisis situations to understand the new communication dynamics and promote the proper use of measurement tools to diagnose the risk that companies face in a risk scenario. Among the findings is the importance of information and knowledge for the generation of strategic communication, as well as the responsibility that companies must have to invest in the development of planning processes.

**Keywords:** communication, organization, crisis, offline, online, planning, strategy.

# **La importancia de la planeación estratégica para prevenir crisis en lo *offline* y *online* en las organizaciones**

## **Introducción**

La construcción del ensayo parte del análisis de uno de los grandes problemas y retos a los que deben enfrentarse las organizaciones, como lo son las crisis que pueden surgir en el desarrollo de las actividades de las empresas y la incidencia que tienen en los procesos de la organización. En el documento se pone a consideración del autor, la contextualización del término, conceptos, teorías y tipos de crisis que pueden surgir en el ámbito organizacional, especialmente en los dos escenarios, el *offline* y *online*, donde hacen presencia las compañías y son indispensables para la comunicación de las empresas.

En este sentido, es fundamental exponer las causas que potencian las crisis en las organizaciones y realizar un mapeo en estudios de caso tanto de éxito como de fracaso que referencien la forma en que manejan estas situaciones. Así mismo, se analiza el papel de la comunicación en un posible escenario de crisis, estableciendo una relación entre lo que puede desarrollarse en el mundo real con la vinculación de los escenarios *online* y la incidencia que tienen estas plataformas en la reputación de la organización.

En la estructuración y argumentación de la tesis, aquí planteada, se exponen herramientas que pueden servir para predecir, diagnosticar, evaluar y reducir los efectos de una crisis en las organizaciones, sugiriendo estrategias y dinámicas que pueden ser favorables para las empresas. Lo anterior permite determinar el papel de la planeación estratégica para enfrentarse a los posibles escenarios adversos, en esa medida las teorías y conceptos de diversos autores, analizados en las siguientes páginas, son fundamentales para

entender la incidencia de las crisis en las organizaciones y la importancia de responder de manera oportuna.

### **Las Crisis Organizacionales**

Las crisis son situaciones que representan peligro dentro de las organizaciones por el impacto negativo que pueden ocasionar, dado que irrumpen en los procesos y las actividades habituales que desarrollan. La principal característica es la rapidez con la que surgen y se propagan, teniendo un impacto directo en la imagen, reputación y credibilidad de la empresa.

Así pues, para entender que son las crisis, cómo surgen y cómo afectan internamente y externamente a las organizaciones, es necesario identificar conceptos que elaboraron diversos autores de la comunicación desde hace más de una década, cuando el término crisis empezó a tener relevancia en la comunicación organizacional. El cambio más significativo se dio a finales de los años noventa, cuando las empresas pasaron de ser sistemas cerrados a sistemas abiertos con mayor influencia de agentes externos como clientes, proveedores competencia y opinión pública. Al dejar de ser sistemas cerrados, las organizaciones tienen más factores que influyen en las dinámicas empresariales, lo que implica una mayor atención de las variables que pueden tener incidencia en los procesos de las empresas.

Una de las primeras definiciones sobre la crisis es de Pauchant y Mitroff (como se citó en Pérez y García, 2010) quienes la referenciaron como “una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma” (p.6). Este primer concepto es fundamental para entender que desde su origen estas situaciones pueden ser letales para las organizaciones, ya sean causadas por razones internas relacionadas con los colaboradores, sindicatos y accionistas, así como aquellas que

se expanden en toda la organización y a los públicos externos, entre esas se encuentran una mala experiencia de atención, un error humano, un problema comunicativo, competencia, medios de comunicación, asuntos políticos, quejas elevadas ante ligas de consumidores, entre otros.

Es preciso destacar que las crisis siempre surgen por un evento en específico y generan repercusiones en la totalidad de la organización; de acuerdo con ello, Ritter (como se citó en Merlos Gómez, 2018) realizó una clasificación de las causas que las originan priorizando cuatro variables: la primera que surge por el mal funcionamiento de un producto; la segunda son las crisis que están vinculadas por situaciones externas que son de naturaleza ambiental; también las que tiene relación con problemas institucionales que surgen por vacíos jurídicos, financieros o legales; y por último, las que se generan por problemas internos con los colaboradores de las organizaciones.

La exigencia que se presenta en cada área de las empresas versus las expectativas de los usuarios es la realidad que cultiva la aparición las variables enunciadas anteriormente, puesto que las insatisfacciones pueden ser humanas o materiales, en algunos casos ambas pueden presentarse a la vez y su manejo puede enfocarse en lo inmediato, obviando que existen otras consecuencias que necesitan ser atendidas para evitar daños de largo alcance.

En este orden, es preciso analizar que el concepto de crisis ha seguido evolucionando y empieza a tener nuevas connotaciones, las cuales se caracterizan por su enfoque de prevención, así lo define González Herrero (como se citó en Pérez y García 2010) quien plantea que las crisis son:

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (p.7).

A partir de la ampliación de su concepción y alcances, la crisis deja de ser solo un término y empieza a tener un trasfondo dentro de las organizaciones que identifican la importancia de capacitarse para atender eventuales sucesos que pueden ser predecibles si se establece un análisis de las dinámicas del entorno, la relación con sus públicos, la percepción de los demás, entre otros factores en los que se ve inmerso su funcionamiento.

Por consiguiente, es importante caracterizar las fases por las que pasa una organización en situación de crisis, Heath (como se citó en Merlos Gómez, 2018) estableció el modelo de las 4R (RRRR) que en castellano significan reducción, preparación, respuesta y recuperación; la primera requiere de evaluación, determinar en qué escenarios la organización puede tener una situación de crisis; la segunda es cómo la empresa planea una gestión de crisis; la tercera es dónde se deberían ejecutar los planes de acción; y por último, la fase de recuperación en que la organización se sobrepone ante una situación negativa.

Al reconocer las fases generales que componen una crisis, es posible identificar que estos sucesos no son lineales sino que activan diferentes problemáticas, afectan varias instancias y que aunque puedan parecer solucionadas, luego pueden revertirse con mayor fuerza. En esa dirección el conocimiento profundo de la estructura de la organización y de sus colaboradores es un primer paso esencial, es decir la preparación para saber cómo responder y no generar acciones de contención bajo la proximidad del estallido, las cuales pueden ser irresponsables e inoportunas.

Resulta pertinente mencionar que lo anterior se presenta cuando son crisis evitables y se trabaja con antelación al problema, según lo establecido por González Herrero (como se citó en Pérez y García 2010) en su modelo de Crisis Evitables y No Evitables, en este diseño se determina que las organizaciones también son propensas a escenarios que no se

habían diagnosticado y sobre los que no se tiene control, afectando directamente las fases de respuesta y recuperación. Entre sus recomendaciones para afrontar esa clase de situaciones el autor señala como algo vital: tener capacidad de reacción y buena actitud para considerar sus posibles impactos tanto en el corto como en el largo plazo.

En los momentos de dificultad se priorizan las finanzas y los impactos utilitarios, pero en el centro de las organizaciones siempre va a estar el capital humano, el mismo que con su cultura y decisiones puede inyectar de optimismo al equipo, liderarlo hacia la superación del problema, recuperando el norte misional de una compañía. El dinero también importa, pero no es nada, sino se cuenta con un extraordinario grupo de trabajo.

Por otra parte se hace necesario contar con una visión histórica de las crisis a partir de un insumo de investigación generado desde 1990 por el ICM (*Institute For Crisis Managemet*) que elabora un estudio anual con las crisis más frecuentes de las organizaciones a nivel mundial, en el documento emplean una metodología que recopila las diferentes noticias publicadas en los medios con referencia a los problemas de las empresas que afectan su imagen y solidez para posteriormente clasificarlas según sus causas, en general se destacan como raíces comunes: las decisiones administrativas irresponsables, la falta de transparencia en los procesos de inversión y producción, el daño al medio ambiente, la discriminación social y el cibercrimen (IMC, 2015).

De igual modo según lo identificado por Cruz (2005) para el 2001 las situaciones conflictivas eran similares e involucraban las demandas colectivas por defectos, retiros de productos, disputas laborales y violencia laboral, muchas de ellas todavía siguen siendo relevantes en la actualidad y se inician en el marco de la responsabilidad que deben tener las organizaciones en sus acciones de planeación.

Con relación a lo anterior, grandes corporaciones internacionales como Ford, Firestone, Microsoft, American Airlines han enfrentado escenarios de crisis y se han convertido en casos de referencia. En el caso de Ford, fabricante de automóviles y Firestone, compañía encargada de suministrar neumáticos para carros, ambas protagonizaron en el 2001 una crisis debido a la publicación en televisión, radio y prensa de más de 163 denuncias de accidentes automovilísticos a causa de fallas de un modelo específico de automóvil Ford, que estaba ensamblado con neumáticos de Firestone. Su respuesta no fue la mejor y ambos optaron por culparse mutuamente alcanzando pérdidas millonarias para las dos partes involucradas.

Lo anterior permite afirmar que también hay crisis que son causadas por terceros y aliados, puesto que en la situación descrita finalmente se determinó que la falla de los vehículos estaba en los neumáticos, sin embargo el nombre de Ford y los valores corporativos de la organización se vieron afectados por su socio.

### **Las Crisis en los escenarios *offline* y *online***

Para trabajar e identificar claramente una situación de crisis en las organizaciones, se hace necesario conocer tanto sus causas como el lugar o escenario en el que se manifiestan los cuales pueden ser *offline* y *online*, si la organización los reconoce asimismo lo hace la comunicación organizacional para diseñar y administrar la presencia de las empresas en dichos ámbitos. El *offline* remite a los espacios de interacción tradicional, así lo explica Bazaga (2016) al señalar que:

Recorre a técnicas analógicas y manuales para establecer diálogos con las marcas, sintonizando con la realidad social más inmediata. Se componen por aquellos que no están en la web, mismos que ya conocemos y a los que estamos más acostumbrados, pero que por este motivo, quizá no se presentan frente a quien los ve como un medio más fuerte que la web, pero que fusionándolos con esta, hacen una estrategia maciza de marketing (p. 35).

En el hoy es difícil de imaginar que existan empresas cuya presencia sea únicamente fuera de línea, sin embargo debido a su historia y propietarios algunas de ellas persisten en mantener lo tradicional. Dentro de este escenario se encuentran canales como “Radio, televisión, prensa escrita, revistas, tarjetas de presentación, anuncios espectaculares, flyers y volantes, telefonía fija” (Bazaga, 2016, p. 36). La decisión de estos empresarios marca un camino en cuanto a posibles manejos de las situaciones problemáticas.

De tal manera que al hablar de comunicación en crisis en este ámbito, fuera de la red, se deben identificar cuatro puntos que de acuerdo con Soto (2008) resultan fundamentales para manejar una situación adversa: el mensaje, la audiencia, el tono y el canal, todos se conjugan en los medios masivos y tradicionales para minimizar los daños en la imagen, reputación y credibilidad.

En general son pocas las compañías que solo tienen canales tradicionales de interacción con sus grupos de interés, debido a que en la actualidad buscan tener mayor vigencia en el mercado y ser más competitivas, ventajas que ofrece la red, sin embargo su experiencia no puede ser desdeñada porque acumulan décadas de conocimiento sobre las mejores formas de actuar en esos dominios, donde predominan valores como la responsabilidad y la integridad, algo que en ocasiones se pierde dentro de la burbuja virtual.

Por otra parte se debe tener presente los nuevos escenarios donde hace presencia la organización y cómo estos inciden en las crisis de las mismas, este es el caso del entorno *online* que nace a partir de la Internet, el cual contempla “un espacio de conocimientos, de inteligencia colectiva, una “noosfera” o espacio de reflexión colectiva, de interacción individual y colectiva al servicio de una humanidad emergente de cooperación, pluralismo y aprendizaje colectivo” (Valle de Frutos, 2011, p. 2).

Algunas organizaciones olvidan la importancia de realizar un análisis previo de cómo la comunicación ha cambiado y cómo se adapta a los nuevos escenarios. La comunicación tradicional se ha enfocado en un modelo básico de transmisión de mensajes, emisor y receptor; sin que se produzca un proceso de retroalimentación o una participación activa del consumidor por las dinámicas de estos medios. En la actualidad, la comunicación se encuentra en un proceso de continuo cambio, las nuevas tecnologías han traído consigo nuevas formas de comunicarse en el entorno digital, dinamizando la relación entre empresa y sus públicos o *stakeholders*; ahora no solo se habla de emisores y receptores, la comunicación se convirtió en un proceso bidireccional con participación activa de sus consumidores.

Este proceso se define como la mutación de la comunicación, lo que ha llevado al análisis de nuevos discursos, escenarios y adaptarse al contexto de los públicos, que pasaron de consumidores de medios tradicionales, a ser usuarios transmedia, interesados en la conectividad en la Internet y las redes. En la perspectiva de Barbero (2015) la sociedad tuvo una transformación en sus procesos culturales en dos aspectos fundamentales: tiempo y espacio. Dejando a un lado las barreras, para establecer relaciones sociales de información sin importar distancias, en esa línea las crisis ahora no son locales y delimitadas sino que se hacen globales en un abrir y cerrar de ojos.

A partir de los escenarios *online* que modificaron no solo la forma en que las personas se comunican e interactúan, también se convirtieron en plataformas donde el usuario es más activo, participativo, propositivo y analítico, esto exige a las empresas replantearse nuevas estrategias de comunicación asertivas para estos escenarios y analizar los nuevos lenguajes digitales que son fundamentales para establecer relaciones distintas a los escenarios tradicionales.

Entendiendo esta relación, la comunicación asume nuevos retos en sus dinámicas de producción, distribución y consumo para los escenarios *online* y en caso de crisis pueden tener mayor impacto por la brecha de tiempo que se ha establecido; si en los medios tradicionales se hablaba de 24 horas después del estallido de la crisis como afirma Javier Salgado Periodista y Comunicador en su blog, en lo digital ese tiempo se reduce en cuestión de minutos.

En esta medida para analizar la importancia que tienen hoy los escenarios *online* es importante señalar que son espacios donde las empresas hacen presencia 24 horas diarias, los 7 días de la semana, conectadas a un mundo virtual donde construyen huella digital que en términos sencillos es definir la identidad de la marca en la red, determinar cómo se muestra la organización y cómo la ven sus usuarios.

Vale destacar que la importancia del ámbito digital para las organizaciones ha crecido exponencialmente en los últimos años por la incidencia que tiene la tecnología en la sociedad. Un estudio de *We Are Social* reveló que en 2018, el 53 % de la población mundial tenía acceso a internet y la gran mayoría se conectó desde sus dispositivos móviles. Identificar estas cifras permite analizar que cada vez es mayor el acceso a internet, la comunicación se volvió inclusiva y participativa y las organizaciones han entrado en la conversación de los escenarios *online*, manejando redes sociales, páginas web, blogs, entre otros, de esa forma, estas plataformas se han convertido en escenarios donde se visibiliza la empresa, sus productos y servicios, logrando que en el entorno digital se tenga un diálogo constante con la marca.

Se debe indicar que la inmediatez, el tiempo real y el gran poder de interactividad del entorno digital son factores que convierten la comunicación digital en la columna vertebral de las empresas, favoreciendo los procesos de posicionamiento entre marca y consumidor,

pero también se convierten en factores adversos que pueden generar una crisis si estos escenarios se descuidan y no se monitorean constantemente, a partir de una escucha activa de lo que se habla en la red de la marca. En este mismo sentido, la incidencia de los escenarios *online* ha llevado a las organizaciones a establecer dinámicas para ejercer un control de los flujos de comunicación y actualizarse periódicamente en estos canales.

Lo anterior implica que las organizaciones deben pensar y estructurar su comunicación para estos escenarios:

El paradigma comunicativo ha cambiado. Hasta no hace mucho era relativamente sencillo hacerse con el control de una pequeña crisis de comunicación y frenarla a tiempo. [...] Sin embargo, la situación se ha complicado sobremanera. Un nuevo elemento se ha sumado a la situación: internet y las redes sociales. Ya no podemos ejercer fácilmente el control de la información en las organizaciones (CREARQ 2016, p.13).

Desde esta perspectiva, la comunicación digital es un reto vigente para las organizaciones y supone que estas deben estar preparadas para asumir lo que implica estar *online*. El manejo y monitoreo de las redes de las empresas, por ejemplo en situaciones de crisis, es crucial para minimizar los impactos negativos. Los siguientes casos evidencian cómo las decisiones digitales influyen en la imagen, reputación y credibilidad de la marca.

En la presente era ninguna empresa está a salvo de sufrir una crisis, cada vez son mayores las razones que potencian estas situaciones adversas y una de las principales causas es que el cliente o consumidor a golpe de *click* tiene la capacidad de compartir en la web su experiencia positiva o negativa con la organización y generar una conversación.

En este punto es oportuno citar el caso de United Airlines, la compañía aérea en un desafortunado episodio desalojó violentamente a un pasajero de nacionalidad china que ya había comprado su tiquete y abordado el avión, según exponen Llorente y Cuenca (2017) “Su delito fue negarse a bajar después de que la aerolínea decidiera que como el vuelo

estaba sobrevendido y nadie quería aceptar compensación para no volar, a él le iba a tocar quedarse en tierra” (párr.4). Los demás pasajeros indignados grabaron el lamentable hecho que inundó las redes sociales, principalmente Twitter, convirtiéndose al día siguiente en *trending topic* en Estados Unidos y China, por la nacionalidad del pasajero, siendo este país uno de los principales mercados de la aerolínea.

La respuesta por parte de la empresa llegó tarde, las redes sociales ya habían estallado de indignación, la aerolínea solamente ofreció una disculpa por la sobreventa del vuelo. El CEO de United Airlines, por medio de una carta publicada en la cuenta de Twitter manifestó su apoyo a las acciones de sus trabajadores. El mal manejo de esta crisis en 2017 le costó a la compañía múltiples críticas de rechazo por lo sucedido y por la reacción que tuvo la organización. Este hecho tuvo repercusiones en la desaprobación de los clientes y las acciones de la aerolínea cayeron.

En esta era digital, el primer error de las organizaciones es no identificar que el consumidor tiene mayor empoderamiento y poder de movilización por las redes; el impacto de estas plataformas puede destruir reputaciones construidas por años. En este caso cabe mencionar lo que aseveró Martínez (como se citó en Institut Cerdá, 2016): “Las crisis no las provocan solo los hechos en sí, sino que también son provocadas por la manera de reaccionar ante ellos, y la comunicación es una parte crucial de dicha reacción” (p.12).

Además, la aerolínea reaccionó tarde a la conversación, la información se propagó en cuestión de horas y rompió barreras, la crisis dejó de ser local y pasó a tener alcances internacionales. Por otra parte, la respuesta de United Airlines no fue la adecuada y la acción del CEO no representó el compromiso que tiene la compañía con sus pasajeros. La organización olvidó que el cliente es el centro del mercado.

De igual forma, no realizar una escucha activa y monitoreo de lo que se habla en las redes de la marca, aún en situación de crisis es un detonante para cometer errores que pueden durar años presente en la conversación de las personas. Uno de los principales problemas de la comunicación de crisis es creer que el problema pasará rápidamente a la historia, sin embargo en los buscadores digitales quedan archivos y noticias que siempre pueden reaparecer ante la búsqueda de los usuarios. No obstante, si se busca aprender de lo sucedido se puede tomar como un antecedente para más adelante prevenir escenarios parecidos de crisis.

Un ejemplo similar, pero con una gestión distinta de comunicación fue la crisis que afrontó American Airlines, también en 2017, cuando un trabajador de la empresa golpeó con un coche de bebé a una mujer embarazada. Las personas a bordo le recriminaron la acción y un pasajero salió a defensa de la mujer enfrentándose con el trabajador, en video quedó registrado el hecho que fue difundido por las redes sociales. La aerolínea inmediatamente conoció lo sucedido por medio de un comunicado, manifestó sus disculpas a la afectada, su familia y demás pasajeros que presenciaron el hecho. La aerolínea expresó que las acciones del trabajador no representaban los valores de la empresa, lo que ocasionó su despido.

Como puede evidenciarse, el tipo de respuesta empleado por American Airlines demuestra la humanización de la marca, además refleja que los tiempos han cambiado por la hiperconectividad y que lo que antes se hacía ya no funciona, la comunicación es cada vez más cercana, no existen barreras. Las organizaciones deben empezar a actuar como ellas mismas expresan que debe ser su comportamiento. American Airlines logró reducir los efectos negativos y contrarrestó la crisis con una respuesta amena y oportuna, entró en la conversación y actuó de acuerdo con sus conductas éticas.

Desde esta perspectiva, una de las responsabilidades del comunicador social dentro de las organizaciones es ser un oyente activo de la marca, analizar y estudiar su mercado, desarrollar empatía frente a las necesidades de los consumidores. Esto permite establecer un plan de trabajo encaminado a determinar qué están diciendo de la marca, qué percepciones tienen los *stakeholders*, para así establecer diálogos que permitan responder dudas y preguntas.

En pocas palabras, no se deben dejar cabos sueltos. Tanto en lo *online* como en lo *offline*, el comunicador organizacional tiene una tarea fundamental y un trabajo articulado con las demás áreas de la organización y es identificar cuáles son los riesgos de la empresa dentro del mercado en el que se oferta. La medición de factores de riesgo permite determinar acciones de respuesta, planes de contingencia, manual de crisis, protocolos de acción, entre otros. Estos son mecanismos que deben tener mediciones continuas.

### **La Importancia de la Planeación Estratégica**

La preparación permite reducir los impactos negativos, generar credibilidad y confianza. La mayoría de empresas que realizan planeación para atender escenarios de crisis cuentan con equipo de trabajo especializado que conoce las acciones a ejecutar, en ese sentido la planeación estratégica es definida por Lago (2013) como “el proceso que permite evaluar la situación presente de la empresa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro” (p. 97).

La voluntad de planear diferencia en la actualidad a las empresas competitivas de las que no lo son, ahora mismo la continuidad de las organizaciones depende en gran medida de las acciones que se adelantan como mecanismo de contingencia para prever eventualidades que puedan ponerlas en riesgo. En este planeta globalizado lo único seguro es el cambio, la variabilidad de las condiciones internas y externas es una realidad que puede paralizar a los

equipos de diferentes corporaciones, precipitándolas hacia el final de sus operaciones si estas no tienen la capacidad de adaptarse y reinventarse a lo largo del tiempo.

En la revisión de la definición y sus caracterizaciones posteriores cada vez se asigna mayor importancia al rol de la información, en la visión de Serna (2010) la planificación contemporánea se trata del:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

En el interés de fortalecer a las organizaciones desde el interior para que puedan enfrentar los retos del exterior, se cuenta con diversas herramientas que pueden ser de gran ayuda, entre esas se encuentran “las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro” (Lago, 2013, p. 100).

Estas planeaciones no solo son generales sino que deben convocar la participación de cada área y oficina, es por eso que para Serna (2010) no se trata solamente de un sistema sino de una cultura empresarial que puede ser difundida y afianzada en cada compañía según sus características, necesidades y metas.

La visión estratégica funciona para navegar con consistencia el presente y gestionar así las incertidumbres del futuro, no se trata de adivinación sino de contar con los datos y el análisis necesario para tomar mejores decisiones en el presente, en esa línea Goodstein y otros (2011) destacan:

La planeación es estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues lo gran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones (p. 10).

Dentro de los aspectos analizados es preciso enfocar esta herramienta en el ámbito de la comunicación, una noción que de acuerdo con los aportes de Tur-Viñes y Monserrat (2014) considera los mismos elementos ya mencionados, pero es “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos” (p. 6).

En esa línea cuenta con sus propias herramientas como es el caso del plan estratégico de comunicación que se estructura a partir del desarrollo de algunas fases claves como son: el análisis de la situación interna y las condiciones del mercado, el diagnóstico de la situación en lo referente a las ventajas y desventajas de la organización, la determinación de los objetivos comunicativos, la elección de las estrategias, la organización de las líneas de acción y finalmente el monitoreo, así como la evaluación (Tur-Viñes y Monserrat, 2014).

En general, este plan se observa como un esfuerzo positivo por alinear a los diferentes colaboradores de los equipos de trabajo en torno al paso a paso que debe ser seguido para consolidar el posicionamiento de la empresa, su imagen y potencializarla frente a los riesgos siempre latentes en los entornos, sean internos o externos, offline y/o Online

### **Los Retos de la Planeación en los Escenarios *Offline* y *Online***

Uno de los errores que se suele cometer en la gestión de comunicación de crisis es olvidar que las organizaciones hacen presencia en dos escenarios: el *offline* y el *online*. Aunque en la actualidad la sociedad se encuentre inmersa en los escenarios en línea porque se convirtieron en parte de las actividades diarias, no se puede olvidar que aún existe un mundo real, donde los usuarios viven experiencias reales con las marcas. En esa dirección a las empresas también les cuesta capacitarse e invertir en las nuevas posibilidades y

herramientas que existen para gestionar con efectividad los riesgos de crisis presentes en el entorno, a continuación se presentarán algunos de los retos que deben asumirse desde las organizaciones.

Desde ese enfoque, Al Tarzi (como se citó en la Voz, 2013) explicó que “los problemas que no se frenan en el ámbito real terminan generando las crisis a nivel virtual” (p. 14). Teniendo en cuenta este aporte, la comunicación *offline* tiene incidencia en los escenarios *online* de forma positiva o negativa. En concordancia con lo anterior, si se analizan los casos de las aerolíneas, las crisis se originaron a partir de un mal procedimiento en el ámbito real (*offline*), las organizaciones no activaron protocolos para contrarrestar la mala experiencia de los usuarios, lo que produjo una indignación que fue llevada a los escenarios virtuales como las redes sociales, un grave error que permitió que los hechos fueran de conocimiento público y masivo. Las redes sociales se han convertido en canales de comunicación emotiva, inclusiva y han llevado a que los usuarios se empoderen de estos ciberespacios, con la capacidad de virilizar información en cuestión de minutos.

Mientras tanto, la importancia de determinar que la organización hace presencia en dos espacios uno real y otro virtual es vital para identificar que son dos escenarios diferentes, donde las acciones de una respuesta eficaz en una situación de crisis deben estar direccionadas a determinar públicos, canales, mensajes de acuerdo con la influencia de cada medio por sus dinámicas de difusión. Los medios tradicionales, televisión, radio y prensa cumplen tareas específicas por los tipos de públicos que los consumen, y las principales diferencias con las redes sociales o escenarios digitales son la alta capacidad de segmentación de las audiencias, su bajo costo de producción y promoción, la actualización en tiempo real, la retroalimentación instantánea con los usuarios, entre otros que consolidan cada vez más su favoritismo.

Otro factor que tiene gran relevancia es la comunicación visual, la era digital ha traído consigo la capacidad de colocar en la web lo que se documenta y se ha creado una cultura de creer en lo que se ve. Como en el caso de las aerolíneas, documentar el hecho en video generó mayor credibilidad e impacto en las audiencias afectando negativamente la imagen y reputación de la organización.

En este punto es relevante mencionar que una empresa está realmente en un escenario de crisis cuando se ven afectadas su imagen, los valores y su credibilidad, además de desestabilizar las relaciones con sus grupos de interés, solo por mencionar algunos de sus síntomas (Vallejo, 2011). Es por eso que en el presente las compañías apuestan por la conformación de redes de confianza y actuar con la mayor transparencia posible ante los consumidores, aunque lo hacen de forma fragmentada sin planear su inversión y formas de desarrollo.

Esas dificultades en pleno siglo XXI cuando el tradicional boca a boca y las recomendaciones entre usuarios, han adquirido nuevas dimensiones debido a las dinámicas en los escenarios *online*, encuentra su principal razón de ser en “el aumento del poder del usuario frente a la marca es evidente: su opinión es valorada y contrastada y puede afectar seriamente la reputación de la compañía. Menospreciarlo puede ser un error” (como se citó en CREARQ, 2016, p.22),

En ese sentido así como varias empresas desconocen los nuevos conceptos, también eluden la responsabilidad de invertir en el desarrollo de un plan estratégico de crisis, el cual permite que la organización conozca, estudie y evalúe cuáles son las posibles amenazas de la empresa en los escenarios en los que hace presencia, además le hace posible determinar cuáles serían los efectos de impacto y medir las probabilidades que dichas amenazas sean reales en la organización.

A partir de la respuesta de esas preguntas formuladas en el plan, las empresas pueden establecer comité de crisis, una figura que se encarga de activar y monitorear las pautas de acción previamente establecidos en el documento guía. En ese orden de ideas la planeación debe ser flexible, ajustable y actualizable, puesto que la comunicación es dinámica y cambiante en situaciones adversas.

No obstante si las empresas no cuentan con el plan y con el comité, todavía es menos probable que inviertan en el manual de gestión de crisis, otra herramienta que demanda dinero, tiempo y conocimiento, pero que puede marcar una gran diferencia en los escenarios *offline* y *online*, siempre que ambos sean analizados e integrados en sus planteamientos y recomendaciones.

En la actualidad algunas organizaciones elaboran manuales de gestión de crisis para las redes sociales y para medios masivos, estos funcionan como una guía práctica en situación de alerta. Un referente es el “Manual de crisis para medios digitales del Hospital Universitario de San Vicente Fundación”, en Medellín. En este se recomienda definir objetivos, estrategias, tácticas, públicos y voceros. Elaborar este tipo de herramientas le permite a las organizaciones determinar los procedimientos destinados para aquellos momentos que desafíen su funcionamiento normal.

Por consiguiente las organizaciones también pueden elaborar simulacros de crisis, donde coloquen a prueba sus manuales o planes de gestión de crisis, lo que ayuda a evaluar la capacidad de respuesta de los trabajadores, fortalecer la comunicación interna y determinar la responsabilidad de cada miembro de la organización. Este tipo de ejercicios sirven para diagnosticar debilidades y analizar oportunidades de mejora.

De otro lado, una de las grandes ventajas que tienen los canales *online* es la amplia cantidad de herramientas que permiten medir y monitorear en tiempo real lo que se habla

de la marca en la red. Algunas de estas herramientas gratuitas como Google Trends, Google Alertas, Mention, y SocialMention cumplen funciones específicas, como mirar las búsquedas más frecuentes en la web por países, alertar acerca de nuevo contenido de interés o incluso monitorear cuantas veces se menciona a las marcas, todas las anteriores sirven para orientar a las organizaciones en su conversación con los usuarios.

Asimismo plataformas como Social Defender y Radian 6 permiten medir la reputación de la marca en las redes. Estas apenas son algunas de las tantas herramientas que existen en la web y que posibilitan que las empresas sean más dinámicas en el monitorio de sus marcas, además de reflexivas en cuanto a los efectos que sus prácticas y decisiones van a tener en el presente de cara al futuro.

Por otra parte, también existen sistemas de medición prácticos como la técnica semáforo. En situación de crisis permite determinar la gravedad y de acuerdo con la fase que se encuentre emplear el plan de acción verde (mínimo de alerta), amarillo (alerta intermedia), rojo (alerta máxima). Anticiparse a la crisis antes de que ocurra es la mejor opción que tienen las empresas en la actualidad para salir lo menos perjudicados de estos escenarios que no son predecibles, pero que en ocasiones se pueden evitar; tal como se estableció en el artículo "*Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise*", elaborado por Deloitte. En un trabajo de investigativo se entrevistó a 523 altos directivos del área de gestión de crisis, continuidad de negocio y riesgo de 20 países.

En concordancia con lo anterior, una de las conclusiones a las que llegaron los encuestados fue que identificaron "como una de las claves de futuro la necesidad de mejorar los sistemas de detección y alerta temprana, invertir más en la prevención y realizar un mayor esfuerzo para identificar posibles escenarios" (Deloitte, s.f., párr.10). Estudios como este permiten reafirmar que las empresas deben planear estratégicamente

para prevenir escenarios de crisis. Igualmente, planear implica realizar un análisis previo de la situación en la que se encuentra la empresa, revisar antecedentes para diseñar objetivos que se anticipen a la crisis.

Sin embargo ningún plan, ni estrategia puede tener continuidad si las empresas no fortalecen su voluntad para hacer lo que se necesita, en la actualidad una compañía que no cuenta con herramientas de planeación es una organización que no está preparada para una crisis, tampoco puede tener capacidad de respuesta alguna y mucho menos generar espacios participativos dentro de la estructura empresarial.

### **Conclusiones**

En pocas palabras la planeación estratégica posibilita que la organización tenga un constante monitoreo de lo que se habla de la marca en la red, las empresas son más asertivas en su comunicación, logrando diseñar estrategias direccionadas a la conversación de sus *stakeholders* (Lago, 2013). De esa manera no solo logran identificar plenamente los dos escenarios donde hacen presencia, el *offline* y el *online*, sino que logra profundizar en las características y necesidades específicas de las audiencias presentes en cada ámbito.

En la volatilidad de la realidad globalizada actual es preciso que exista una relación mutua y beneficiosa entre los conceptos de planeación y crisis, ya no se trata de liderar desde el miedo al cambio, sino de ser competitivos gracias a la actualización permanente de los métodos de trabajo y aprendizaje, en ese sentido el escenario *online* ofrece nuevas oportunidades, pero estas pueden ser aprovechadas sin ignorar lo que sucede diariamente fuera de línea, en esa retroalimentación radica la necesidad de empezar a ver el futuro a partir de los principios de la planeación.

En este texto se identificó que la crisis puede ser asumida tanto como problema o como oportunidad, en esa medida se destaca el papel que cumplen la información y el

conocimiento, dos activos esenciales que pueden ser aprovechados gracias al compromiso por planear no solo el futuro sino también el presente, formando organizaciones más responsables e interesadas de invertir en las capacitaciones y las herramientas apropiadas de acuerdo con su perfil, entorno y equipo de trabajo.

Finalmente ante esta nueva realidad el comunicador organizacional se presenta como un agente actualizado y flexible que permite articular las diferentes estrategias definidas para la empresa, según los escenarios, momentos y oportunidades, contribuyendo a la formación de acciones que entienden el presente como el mejor momento para construir y consolidar las organizaciones competitivas del mañana.

### **Referencias Bibliográficas**

- Barbero, R. (2015). *Climate change presents increased potential*. Obtenido de <https://www.publish.csiro.au/wf/pdf/WF15083>
- Bazaga Sanz, R. (2016). Publicidad exterior, vandalismo y contrapublicidad. Algunos casos para el análisis. *Opción*, 32 (11), 34-53.
- Crúz, J. (2005). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona: <https://www.tdx.cat/handle/10803/4120>
- CREARQ (2016). *Decálogo de Buenas Prácticas*. Obtenido de <http://crearq.es/decalogo-buenas-practicas/>

- Deloitte. (s.f.). *La gestión de crisis en las organizaciones*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gestion-crisis-organizaciones.html>
- Goodstein, L. (2011). *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia: MCGRAW-HILL.
- Gómez, M. (2018). *Gestión de la comunicación de crisis en organizaciones humanitarias: El caso de Cruz Roja-Cataluña*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/199404>
- ICM. (2015). *Icm annual crisis report news coverage of business crises in 2015*. Obtenido de [https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2014/11/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2015.Issued\\_March22.2016.pdf](https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2014/11/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2015.Issued_March22.2016.pdf)
- Institut Cerdá. (2016). *Las redes sociales decálogo de buenas prácticas*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Las+crisis+no+las+provocan+solo+los+hechos+en+s%C3%AD%2C+sino+que+tambi%C3%A9n+son+provocadas+por+la+manera+de+reaccionar+ante+ellos%2C+y+la+comunicaci%C3%B3n+es+una+parte+crucial+de+dicha+reacci%C3%B3n&rlz=1C1NHXL\\_esCO725C](https://www.google.com/search?q=Las+crisis+no+las+provocan+solo+los+hechos+en+s%C3%AD%2C+sino+que+tambi%C3%A9n+son+provocadas+por+la+manera+de+reaccionar+ante+ellos%2C+y+la+comunicaci%C3%B3n+es+una+parte+crucial+de+dicha+reacci%C3%B3n&rlz=1C1NHXL_esCO725C)
- Lago, A. (2013). *Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6 (11), 97-109.
- La Voz. (2013). *Las crisis "online" comienzan con problemas* . Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/crisis-1>
- Llorente & Cuenca. (2017). *Desarrollando ideas* . Obtenido de <https://www.desarrollando-ideas.com/2017/06/el-caso-united-como-han-cambiado-las-crisis-de-reputacion-en-el-mundo-de-hoy/>
- Merlos, E. (2018). *Gestión de la comunicación de crisis en organizaciones humanitarias : el caso de Cruz Roja Cataluña* . Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Pérez, P., & García, F. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 42-56.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Décima edición, 3R Editores, Agosto de 2010. Colombia.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). *El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones*. Razón y Palabra, 18 (88)
- Valle de Frutos, S. (2011). *Civilización offline-online*. Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales, (14), 1-7.
- Vallejo, C. (2011). *Gestión de la comunicación de crisis*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>
- We Are Social. (2018). Informe Digital 2018. Obtenido de <https://wearesocial.com/es/blog/2018/07/superamos-los-4-mil-millones-de-internautas-eso-y-mas-en-digital-2018>