

## **Gestión del Riesgo Comunicacional.**

### **Lo líderes y la posibilidad de la puesta en práctica.**

*Por Lic. Gustavo G. Coppola*

“A pesar de mi padre muerto, a pesar de haber sido un niño en un simétrico jardín de *Hai feng* ¿Yo, ahora, iba a morir? Después reflexioné que todas las cosas le pasan a uno precisamente, precisamente, ahora. Siglos de siglos y solo en el presente ocurren los hechos (...)”<sup>1</sup>

Cuando implanté por primera vez el sistema de Gestión de Riesgo Comunicacional me sorprendió la distancia entre lo encomendado y la puesta en práctica. Quienes debían usar el sistema, lo terminaron reduciendo a un reporte mensual para el CEO, dejando de lado las múltiples posibilidades de sugería su potencialidad –la del sistema y la del área en cuestión-. Me di cuenta en ese instante los límites de la creatividad en las compañías. Ellos son los límites de la libertad de pensamiento organizacional establecidos por la cultura establecida. La pregunta fue desde entonces, ¿Cómo hace una organización para usar sistemas nuevos de gestión descubriendo el uso del mismo y las posibilidades potenciales de quienes lo gobiernan?

Es cierto que el mercado en el que nos desenvolvemos no es idílico. Infinidad de “gurúes del pensamiento empresarial” promueven permanentemente “recetas novedosas” que terminan enturbiando el campo de decisiones sobre lo que es bueno y necesario y lo que no. Y si nos quedamos en el mero acopio de ideas, información y conocimiento la realidad siempre será inexpugnable.

Es necesario recorrer permanentemente el camino de ida y vuelta entre el pensamiento y la acción, que en palabras de Maturana es cambio continuo, dinamismo, interacción, vida. Y por supuesto, que quede claro que la gente inteligente no es la que se acuerda de todo, sino la que sabe dónde buscar lo que necesita; cuando, como y donde aplicarlo y con quienes compartirlo.

### **Entre la gestión, el Riesgo y la Comunicación.**

Mi primera aproximación para comprender los límites de la acción frente a lo nuevo me sobrevino cuando me mude de casa. Cuando nos mudamos solemos disponer los muebles tal cual estaban en la casa anterior, colocando todo en idénticos lugares sin reparar en los espacios y la estética, replicando así nuestra percepción espacial. Lo cierto es que lleva tiempo percibir las nuevas posibilidades, acomodarse a los nuevos espacios y disponer de él convenientemente. La percepción es un modelo mental con el cual decodificamos el mundo con el que interactuamos y lo comprendemos. Este paradigma esta sustentado por años y años de educación y base cultural familiar.

En las organizaciones ocurre lo mismo con los empleados. Acostumbrados a usar las mismas herramientas, resulta imposible utilizarlas sin un acercamiento empático anterior. De que aquí sale el famoso dicho popular “si tienen solo un martillo, todo te parecerá un clavo”. Es una verdad de perogrullo que para una gestión eficiente y eficaz es necesario que las organizaciones tengan un líder empático que movilice dinámicamente los cambios, que

---

<sup>1</sup> Jorge Luis Borges “El jardín de los senderos que se bifurcan”, Emecé 1959.

facilite a los colaboradores encontrarse con lo nuevo. Dice Nassim Nicholas Taleb<sup>2</sup> que la dinámica de la realidad resulta inaprensible en su totalidad y solo podemos dar cuenta de una parte que, aunque pequeña, nos prepara para lo que no percibimos, el líder debe ser el coach que nos prepare.

Otra verdad ya gastada por los discursos empresariales es que los acontecimientos que se manifiestan en el devenir de las compañías a nivel global son interdependientes, caóticos, rápidos y generan una cantidad de interrogantes frente a los cuales el conocimiento y la experiencia no bastan para comprenderlos. Las instituciones, empresas y personas son permeables a decisiones tomadas en otros lugares y por otras personas, instituciones o empresas. La dinámica de la interdependencia genera impactos inciertos, sobre los cuales poco podemos hacer y abre un espectro enorme de posibilidades donde sí se puede actuar.

En este contexto, solo es posible avanzar bajo ciertas metodologías y procesos que puedan orientar el horizonte de posibilidades. En este escenario es necesaria la figura de un líder que convoque y participe a toda la organización. No hay soluciones en este contexto sin la aportación de todos los actores involucrados. No hay líder que pueda orientar el monitoreo de información clave si el colaborador no está interesado. Por otro lado si el colaborador no sabe, el colaborador no puede.

Para que se comprenda de qué sistema hablo, la Gestión de Riesgo Comunicacional es una técnica que orienta la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial<sup>3</sup>. Su desarrollo comienza en los límites de la visión de la empresa y su gestión permite articular el mapa empresarial con la realidad dinámica y compleja del entorno.

Si bien el sistema permite hacer reporte y guardar la información en una biblioteca para consultar y hacer análisis, no es para hacer reportes. En esencia permite integrar la realidad dinámica del entorno con la realidad empresarial y así permitir a la mesa directiva o al CEO tomar mejores decisiones y preservar la promesa corporativa a todos sus stakeholders.

La realidad empresarial es una construcción colectiva, fruto de una negociación sobre los atributos identitarios fuertes, desde donde emerge el diseño de lo cotidiano de las organizaciones. La realidad empresarial solo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla.

La realidad dinámica del contexto es el lugar (el afuera de la organización, que genera constantes tensiones con la realidad empresarial), donde aparecen asuntos imprevistos que cambia la realidad empresarial e impactan en la operatividad de la organización. Estos emergentes pueden actuar como retroalimentación positiva o negativas en los planes estratégicos<sup>4</sup>.

La propuesta empresarial es lo que la organización ofrece a sus vínculos que se ofrece como un campo de significaciones que operan sobre los deseos y expectativas de los *stakeholders* y *shareholders*. En esta dimensión la propuesta se resume en la promesa de la marca.

La promesa de la marca, en su dimensión significativa, encierra las expectativas corporativas, de los productos y servicios en el espacio de interacción social. En este sentido, la marca expresa deseos realizables de los públicos de una compañía.

---

<sup>2</sup> Nassim Nicholas Taleb. El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable, paidós, Barcelona, 2007

<sup>3</sup> Marcelo Manucci "La estrategia de los cuatro círculos". ed. Norma 2006

<sup>4</sup> Idem 3

Entonces, entre la realidad empresarial y la realidad dinámica del contexto aparece la Gestión de Riesgo Comunicacional como una técnica que sostiene la gestión estratégica de una compañía, donde el soporte visual de variación es la promesa de la marca. En este sentido la observación y gestión de Temas Clave se vuelven imperiosas en el contexto mencionado. Pero sólo son posibles bajo una matriz de administración de datos que ordene la gran cantidad de información que circula por el entorno, seduciendo, encandilando, desordenando, impactando, entre otras cuestiones a los públicos, *stakeholders* y a la organización.

### **¿Por qué la GRC?**

El concepto de riesgo se impone a partir de la gestión en la incertidumbre. Hasta hace poco las teorías de la decisión en las escuelas de dirección de organizaciones era requisito indispensable mantener la racionalidad, la precaución y la responsabilidad frente a los riesgos. Hoy las empresas gestionan la realidad en un entorno altamente complejo que no les permite predecir su comportamiento a lo largo del tiempo.

Los procesos económicos, político y sociales actuales se puede caracterizar mediante tres factores: la multiplicidad de variables que intervienen en una estructura global social; la velocidad y la dinámica de interacción sustentada por la tecnología; y las situaciones desconocidas que se multiplican exponencialmente cuestionando los modelos perceptuales establecidos y los parámetros convencionales de decisión. Esta trama de nuevos condicionamientos es un desafío para las concepciones clásicas de la estrategia basada en contextos controlados, con actores conocidos y niveles de impacto previsibles. Cuando la organización se enfrenta con la imposibilidad de operar en este nuevo espacio de competencia cae en un desconcierto estratégico.

Es así como la GRC se inscribe en las observaciones teóricas que adhieren a las propuestas de imprevisibilidad e inestabilidad del contexto, donde los espacios de intervención se van redefiniendo con efectos de múltiples consecuencias y repercusiones en diferentes dimensiones: económicas, sociales, políticas, financieras, tecnológicas y culturales.

Está claro que la palabra riesgo no significa crisis, sino aquello con posibilidad de hacer daño, aunque tampoco funciona como contrapunto de seguridad. Tomando las palabras de Niklas Luhmann de su artículo "El concepto del riesgo"<sup>5</sup>, *el problema del riesgo no es una cuestión que comprende el calculo de los costes obtenidos de antemano que se ven compensados por las ventajas obtenidas*. Por el contrario, refiere a una decisión de la que arrepentirse, cuando se podría preveer, cuando se ocasiona el daño que se esperaba evitar. En este sentido ninguna acción está exenta de riesgo, menos claro esta, la muerte.

De este modo, mirar el ambiente y determinar los problemas y las oportunidades, valorando su impacto, estableciendo las prioridades para las estrategias y las tácticas y medir los resultados, son solamente componentes de la GRC, que gestionados desde la comunicación, permiten crear estrategias y planes eficientes y eficaces en pos de lograr los resultados esperados. De esta forma se enlaza la estrategia, con la planificación y la comunicación. Ésta última como gestora de las percepciones y significaciones, es decir, de la gestión de vínculos.

### **Concluyendo.**

---

<sup>5</sup> Niklas Luhmann Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo, en El concepto de riesgo Capitulo 3 pag 133. Ed, antropos 1996.

No es posible establecer sistemas complejos en organizaciones modernas. Los límites para las mentes creativas son demasiados estructurados. En este marco las organizaciones no son concebidas como ecosistemas sociales y culturales, no son comprendidas como redes conversacionales, no son interpretadas como constelaciones de sentido. En un marco cultural-mecanicista. Allí la linealidad es estratégica, sólo se precisa la adecuada arquitectura de los estímulos para generar los efectos. En ese marco, en suma, la autocomprensión de la empresa es incapaz de generar los desarrollos organizacionales necesarios para acoger y fomentar la complejidad y riqueza de lo humano. Para hacerlo las organizaciones necesitan de líderes que ayude a entender, comprender y abrir posibilidades frente a lo nuevo (a la realidad constante) y por otro lado, que oriente al análisis de la información clave que permite crear posibilidades.

Las organizaciones que incorporan dichos líderes son permeables al cambio, porque sus líderes diagnostican el entorno y tienen la voluntad de hacer las transformaciones necesarias para adaptarse, líderes que tienen en común conceder una decidida importancia a los intangibles y considerar que existe una relación directa entre empresa, cultura y valores, comunicación y cambio, líderes –en síntesis- a los que se puede aplicar el calificativo de *transformacionales*.

Tales líderes, además, se esfuerzan denodadamente –usando la comunicación- por construir vínculos basados en la confianza, pasando de la confianza en las relaciones interpersonales a la confianza organizacional, de este modo la participación de todos los actores involucrados se percibe como una “normalidad” cultural.

*“La competencia de liderazgo clave en la nueva sociedad global”*. Eso, ni más ni menos, es lo que afirma Stephen M. R. Covey acerca de la capacidad de infundir y cultivar confianza en las relaciones interpersonales y en la vida de las organizaciones<sup>6</sup>. Como es obvio, el cambio no puede justificarse por sí mismo. La clave del cambio es nuestra capacidad para definir, personal y organizacionalmente, el *“lugar”* al que deseamos llegar, en el que queremos estar, y entender el cambio como el proceso adecuado para llevarnos desde una posición A hacia una posición B.

En síntesis, bajo esta perspectiva ni la vida ni las organizaciones vienen acompañadas de un *“Manual de Instrucciones y Procedimientos”*, y no hay señales inequívocas que nos indiquen con precisión qué cambios vale la pena afrontar y cuáles no. Lo que podemos afirmar es que las organizaciones deberán desplegar un nuevo mapa de interacción, promoviendo la modificación de los supuestos teóricos de gestión, esos que descansaban en una modernidad industrial que ya no existe. En otras palabras que lideren comunicando, que es lo mismo que liderar en comunión.

### **Como se utiliza la Gestión de Riesgo Comunicacional. Cuáles son las necesidades de una organización que lleva a utilizar esta metodología.**

Realizar un seguimiento de las tendencias que pueden afectar a la organización en el largo plazo, tramar los resultados alternativos e involucrarse en la condición de los temas clave emergentes es un trabajo interesante y, a veces, excitante. Sin embargo, sin un enfoque fuerte sobre los temas clave que importan a la organización, con el tiempo será difícil sostener el esfuerzo.

Mientras mayor sea la capacidad de anticipación por parte de la organización para monitorear los temas clave emergentes mayor será la posibilidad para cambiar el curso. Este

---

<sup>6</sup> Cfr. Covey, Stephen M. R. *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*. Paidós, Barcelona, 2007.

tipo de gestión no solo sirve para enfocarse en los impactos socioeconómicos, políticos, ecológicos y en los desarrollos tecnológicos y tipos de productos que la compañía podría desarrollar en respuesta a los mismos. Sino también en asuntos con impacto más directo como el aumento de demanda de gas por aumento de la producción por tener un buen año de exportaciones.

Estos impactos inmediatos pueden ser puestos en el plan anual de comunicación disminuyendo la crisis y aprovechando la oportunidad para abrir nuevas posibilidades.

Por otro lado, sucede que durante los procesos de observación y seguimientos surgen Factores de Riesgo que si bien son interesantes no son inmediatamente relevantes, o se encuentran más allá de la habilidad de la organización para influir en ellos en alguna forma significativa. El Director de Gestión de Riesgo exitoso se concentrará en aquellos temas clave que tengan un impacto en curso o potencial sobre la reputación de la organización o su capacidad para alcanzar sus metas.

Una campaña de seguimiento de Temas Clave que se extienda a través de las tendencias sociales, económicas, políticas, y tecnológicas podría generar docenas de temas clave con centenas de Factores de Riesgo que involucren directa e indirectamente a la organización. Mientras tanto podría ser prudente desarrollar "discurso de espera" sobre muchos de esas cuestiones, el número a ser trabajado activamente depende de los recursos disponibles y las prioridades de la organización. Objetivamente hablando, las grandes organizaciones podrían ser capaces de trabajar activamente entre tres (3) y cinco (5) temas clave a la vez; las organizaciones más pequeñas podrían ser capaces de manejar uno (1) o dos (2) temas clave de próximo impacto.

#### **Lic. Gustavo G. Coppola.**

Co-autor del Libro Gestión de Riesgo Comunicacional, ed La Crujía 2011. Licenciado en Ciencias de la Comunicación con orientación en Políticas y Planificación de las Organizaciones de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Diplomando en Gestión de Conflicto Ambiental y gestión participativa (Flacso).

Desarrolló su experiencia profesional como periodista especializado en comunicación y consultor en Relaciones Públicas. Actualmente es Director de Coppola y asociados, experto en Gestión de Riesgo, Conflicto Ambiental y Gestión de contenidos. Además es docente en la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Palermo en la Materia Relaciones Públicas 2 (Identidad e imagen corporativa).

Compilador del Libro "Apuntes del DIRCOM" 2008. Dirige la Colección de Libros Apero, en la editorial La Crujía. Además fue fundador de Revista DIRCOM y director editorial hasta 2008. Trabajó en organismos públicos y como consultor independiente desempeñó tareas para diferentes consultoras y empresas.

#### **Bibliografía de referencia:**

**Attali, Jacques:** *La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma*, Madrid, Tecnos, 1981.

**Beck, Ulrich:** *La sociedad del riesgo. En camino hacia otra sociedad moderna*, Paidós, Barcelona, 1998.

**Coppola, Gustavo G:** “*El YK2 una acción de issues management*”, en Revista Dircom N3, Buenos Aires, 2000.

-“*Pandemia, del issues management a la gestión de crisis*”, en Revista Dircom N84, 2010.

-*Comunicación de Crisis en Municipios e issues management*, ponencia presentada en el Seminario “El imperio de las audiencias” organizado por el Ministerio del Interior y el IFAM en Mar del Plata los días 4 y 5 de noviembre de 2004.

- “*Siriana a la Española*” en Revista Dircom 2006

**Gracián, Baltasar:** *El arte de la prudencia*, Ediciones TH, Madrid, 1993

**McGrath, G.B.** *Issues management: Anticipation and Influence*, International Association of Business Communication. San Francisco, EEUU, 1998.

**Manucci, Marcelo:** *La estrategia de los cuatro círculos*, ed. Norma, Bogotá Colombia, 2006.

**Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J.:** *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona, 1998.

**Niklas Luhmann** *Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo*, Ed, antrophos 1996.

**Ritter, Miguel:** “*La complejidad de las organizaciones en un mundo globalizado*”, en Dircom, estrategia de la complejidad, compilación de Joan Costa editado en España, 2007.