

Alejandro Ruiz Balza y Gustavo G. Coppola  
Gestión del Riesgo Comunicacional - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2010.  
128 p.; 22x13 cm.  
ISBN  
1. Gestión Empresaria. 2. Comunicación.  
CDD 658.45

Primera edición agosto 2010

© La Crujía Ediciones  
Tucumán 1999 - C1050AAM  
Buenos Aires - Argentina  
Tel/fax: (54 11) 4375-0664/0376  
E-mail: [editorial@lacrujalibros.com.ar](mailto:editorial@lacrujalibros.com.ar)  
[www.lacrujaediciones.com.ar](http://www.lacrujaediciones.com.ar)

Colección Apero. Dirigida por Gustavo G. Coppola

Diseño: Ana Uranga B.  
Corrección: Matías Motta  
ISBN:  
Impreso en Argentina

# Índice

## Prólogo

## Introducción

### Capítulo 1: Comunicación, Gestión y Riesgos

Del Issues Management a la Gestión de Riesgo Comunicacional

Entonces ¿Qué es *la Gestión de Riesgo Comunicacional*?

¿Cómo se desarrolla un Tema Clave?

El Rol de la Dirección de Gestión de Riesgo Comunicacional

### Capítulo 2: ¿El por qué y para qué de la Gestión de Riesgo Comunicacional?

Vincular la organización y la planificación comunicacional

Mejorar la Gestión de Riesgo Comunicacional

Enfocar, coordinar y maximizar recursos

### Capítulo 3: El proceso general para la Gestión de Riesgo Comunicacional

Los 6 Pasos del proceso de la Gestión de Riesgo Comunicacional

Paso 1: Identificación y Clasificación de los Temas Clave

Paso 2: Valorar el Tema Clave

Paso 3: Fijar las Prioridades

Paso 4: Desarrollo de la Posición

Paso 5: Desarrollo y Puesta en Práctica de un Plan de Acción

Paso 6: Trayectoria y Monitoreo de los Temas Clave

La continua recursividad de los Temas Clave

Un consejo práctico

## **Capítulo 4: El Comité de Riesgo Comunicacional.**

El Comité de Riesgo Comunicacional: Visiones y Experiencias

Alternativas para la Organización del Comité

¡Manos a la Obra!

Estableciendo los lineamientos para el Comité de Riesgo Comunicacional

## **Capítulo 5: Identificación y Clasificación de Temas Clave**

Identificación de los Temas Clave

Estadios de los Temas Clave

Identificar los Temas Clave latentes

Identificar los Temas Clave emergentes

Técnicas e instrumentos de identificación.

## **Capítulo 6: Valorando y Fijando Prioridades**

Evaluación de los Temas Clave e Identificación como Factores de Riesgo

Manejar los Temas Clave por orden de prioridad

Asignar Responsabilidades

## **Capítulo 7: Desarrollar una Posición Frente a un Factor de Riesgo**

Desarrollar la Posición de la organización

La declaración de la Posición Corporativa frente a un Factor de Riesgo.

Beneficios de la declaración pública frente al Factor de Riesgo Identificado

Ejemplo de la declaración pública frente al Factor de Riesgo Identificado

Un documento viviente

## **Capítulo 8: Desarrollar e implementar planes de acción**

El Plan de Acción: Organizar la Respuesta.

Designar al responsable del Factor de Riesgo

El Equipo de Gestión de Riesgo Comunicacional

Construir la Agenda para una Reunión de Planificación

Preparándose para la Reunión

La Posición y la Respuesta frente a un Factor de Riesgo Identificado

Preguntas Clave para Determinar las Respuestas.

Identificación y Clasificación de *stakeholders*.

Definición de Objetivos

Selección de Estrategia

Líneas de Acción

Medición

Cronograma, Responsabilidades y Presupuesto

## **Capítulo 9: Análisis, Procesamiento y Valoración de Información Clave**

Análisis de Noticias e Información

Opinión Pública.

Observación de los Medios de Comunicación

Monitorear Sitios Web, Blogs, Redes Sociales y Comunidades Virtuales

Observación Legislativa

Informar sobre la Información

Introducir Información de Respaldo en los Procesos de Gestión de Riesgo

Comunicacional

## **Capítulo 10: Consejos para una Gestión de Riesgo Comunicacional exitosa**

El por qué de la Gestión de Riesgo Comunicacional

Conserve la Simpleza.

Concéntrese en los Temas Clave relevantes y de impacto para la organización.

Utilice un Comité y Equipo de Gestión de Riesgo Multifuncional.

Identifique a un Patrocinador en la Alta Dirección.

La Gestión de Riesgo Comunicacional como parte esencial de la estrategia y la planificación comunicacional

## **Anexo: Caso "Desarrollo de la Matriz de Observación de Temas Clave"**

### **Bibliografía de referencia**

## Prólogo.

# Introducción

Hoy en día toda organización debe navegar en un turbulento, rápido y altamente competitivo cambio de escenarios. Por ello las compañías exitosas frecuentemente observan con atención el horizonte en busca de amenazas y oportunidades, de este modo pueden iniciar acciones para evitar inconvenientes en el camino o alternativamente encontrar caminos rápidos hacia sus objetivos, con la seguridad de que cada pronóstico realizado es la base de una estrategia o una planificación.

En la actualidad el modo en que percibimos y el modo en que expresamos este precepto se convirtió en el ingrediente fundamental para la toma de decisiones. Esta es una de las causas de por qué el proceso de anticipación se convirtió en un componente clave en el desarrollo estratégico de la comunicación.

Para la consultora en comunicación corporativa Graciela Adán<sup>1</sup>, muchas organizaciones operan sobre la base del mantenimiento, lo que significa que continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve y se sigue adelante. Antes esto alcanzaba, hoy ya no es suficiente.

Vivimos en una sociedad donde el cambio es constante, y en la que el riesgo se volvió inminente en forma permanente. Paul Valéry<sup>2</sup> afirmaba: *“El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que era.”*

En este contexto, las organizaciones necesitan incorporar una nueva política, una política preventiva, que pueda hacer frente a cualquier eventualidad. Para ello el presente libro proponemos diferentes ejes metodológicos orientados a facilitar la aplicación y adaptación de la Gestión de Riesgo Comunicacional a un mercado en el que las organizaciones requieren de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores de riesgo económicos, sociales, políticos, industriales, culturales, ambientales, etc. propios de la dinámica de las sociedades contemporáneas.

---

<sup>1</sup> Graciela Adán “Issues managemet: una herramienta para el futuro”, apuntes del DIRCOM, ed Dircom

<sup>2</sup> Ambroisse-Paul Toussaint Jules Valéry (1871-1945)\_ escritor y ensayista francés

El concepto de riesgo se impone en la actualidad 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.

Historicamente no existen muchos registros de la palabra Riesgo. En general están asociadas a acciones aventureras. Las antiguas civilizaciones desarrollaron para este tipo de problemas técnicas dispares que en su mayoría se asociaban a la práctica de la adivinación. En este sentido la modernidad condicionó la palabra riesgo a un cálculo estadístico y como afirma Ulrich Beck<sup>3</sup> "(...)En la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo(...)"

### **Traduttore, traditore...**

Tal y como afirmara Cervantes: *"Y lo mesmo harán todos aquellos que los libros de verso quisieren volver en otra lengua: que, por mucho cuidado que pongan y habilidad que muestren, jamás llegarán al punto que ellos tienen en su primer nacimiento"*, la traducción es siempre una tarea compleja que involucra mucho más que transferir palabras de un idioma a otro, se trata de un proceso que involucra a un tiempo: tareas de investigación y comprensión tanto del idioma original como del tema que se está trabajando.

Como la traducción es ya un problema en sí mismo, hay que tener en cuenta que existen determinadas palabras que trasladadas a otro idioma contiene múltiples significados. Eso provoca que, al elegir por uno de los significados posibles se produzca el error no intencional de interrumpir esa polisemia que aporta una interpretación expresivamente rica.

La definición en español de término *issues management* provoca el mismo problema que otros conceptos usados en comunicación empresarial sean los que

---

<sup>3</sup> Ulrich Beck *La sociedad de riesgo, hacia una nueva modernidad*. Paidós 1986

se evidencian en la traducción del inglés al español o los que definen una función o tarea.

En este sentido, el término *issues* genera un problema de traducción. Al acercarnos a cualquier diccionario el término se refiere tanto a “un tema, punto o materia de discusión, debate o disputa”; “como aquello que se hace público”.

Así el resultado de la reintegración en español de *issues management* arroja como resultados posibles: “gestión de asuntos en debate” o “administración de asuntos en discusión”, *management* de temas en disputa” etc., cuestión que acarrea complicaciones para arribar a una definición clara y sencilla que permita establecer conceptos de acción: ¿“Asunto de qué”?; ¿Qué asuntos se gestionan o administran? ¿Entre quienes es la disputa, el debate y la discusión? ¿Debate, discusión, disputa? ¿Son críticos, riesgosos?

A su turno, algunos autores españoles como Jordi Xifra Triadú<sup>4</sup>, tradujeron el concepto como “gestión de asuntos críticos o potencialmente críticos”. Si bien es un aporte valioso, consideramos que las palabras crítico o bien conflictivo le agregan un dramatismo inoportuno y lo colocan en el área de la gestión de crisis, que a nuestro entender poco tiene que ver con el *issues management* o Gestión de Riesgo Comunicacional. Si deseáramos establecer una correlación con la gestión de crisis, podríamos decir que solo actúan como previsor. En este sentido es bueno aclarar que riesgo, peligro y catástrofe son conceptos diferentes, aunque a veces desde el sentido común se use como sinónimos.

Ahora bien, si el asunto quedará entre comunicadores tal vez no hubiese necesidad de aportar una definición excluyente del término. Todos sabrían de qué estamos hablando. Pero como este particular tema abarca a todas las áreas de las compañías y es de especial importancia para la alta dirección, creemos necesario acercar posiciones sobre el término con el fin de orientar la función con la acción. Esto reviste importancia si tenemos en cuenta que el concepto de “comunicación corporativa o empresarial” ya ha pasado por este transe y el costo fue una dispersión del término. Estos motivos nos llevaron a traducir el termino

---

<sup>4</sup> Jordi Xifra Triadú el *issues management* como estrategia de relaciones públicas • *organicom* • ano 2 • número 2 • 1º semestre de 2005



*issues management* como Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC). Y el término *issues*, tratando de mantener su variedad de significados, como Tema Clave (TC), Asunto Público (AP) o Factor de Riesgo (FR), según el momento del proceso de GRC en que nos encontremos sucesiva y/o simultáneamente.

Riesgo Comunicacional puede resultar controvertido. 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.

En este sentido hay que hacer algunas consideraciones ya que no es lo mismo conceptualizar la gestión del riesgo corporativo tal como lo viene desarrollando las teorías de la administración, (orientado a lo económico, financiero, de seguros, o salud), que la gestión de riesgo en comunicación. La matriz que determinará el conjunto de riesgos será diferente.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: *"es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos"*<sup>6</sup>.

La Gestión de Riesgo Comunicacional es el resultado de la participación institucional de una organización, grupo o individuo en la sociedad al estar en interacción con diferentes actores sociales. La misma atraviesa todas las áreas de la compañía y en este sentido da origen a la interacción entre la gestión

---

<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.

<sup>6</sup> "Gestión de Riesgo Corporativo, marco integrado técnicas de aplicación". Committe of sponsoring organization of the tradway commission. USA. 2005

comunicacional y el management. De este modo se presenta como una metodología estratégica que permite la prevención, monitoreo y gestión de situaciones de riesgo comunicacional para las organizaciones. Es decir, la prevención media entre decisión y riesgo, siendo este entonces, uno de los aspectos de la gestión de riesgo comunicacional.

Existen Temas Clave que emergen en la realidad social, económica o política que pueden impactar en las organizaciones, y los comunicadores, directores y CEOs deben tener las herramientas para poder pronosticarlos y desarrollar reacciones predeterminadas que puedan preparar a la organización y logren mejorar la toma de decisiones ante estos factores.

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.

Dada nuestra formación, somos partidarios de 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.

Siguiendo a Nassim Nicholas Taleb<sup>7</sup> el impacto de lo altamente improbable es probable. Por eso la dinámica de la realidad resulta inaprensible en su totalidad y solo podemos dar cuenta de una parte. Esa parte, aunque pequeña, nos prepara para lo que no percibimos.

Hoy en día para una gestión eficiente y eficaz, es necesario que las organizaciones monitoreen e identifiquen asuntos públicos potencialmente riesgosos para ellas y de esa forma se preparen para desarrollar respuestas que puedan abordar el asunto en cuestión y que éste no devenga en crisis. Buscar

---

<sup>7</sup> Nassim Nicholas Taleb. *El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable*, paidós, Barcelona, 2007

una respuesta con anticipación es actuar a favor de la promesa de la empresa y mantener su posicionamiento y reputación.

De este modo, para nosotros, la Gestión de Riesgo Comunicacional es la puerta que une el *management* con la gestión de la comunicación o al DirCom. En este sentido, este libro describe los beneficios de ésta técnica comunicacional y cómo el comunicador se integra en este proceso, posicionando su gestión y agregando valor al área. Para ello, las teorías y prácticas de la comunicación empresarial deben tomar distancia de la gestión convencional y adoptar la posición adecuada para dicho fin.

El libro refleja además la experiencia en la aplicación práctica de los Factores De Riesgo del comunicador como guía en la Dirección de Factores de Riesgo. Una especie de operador de campo. Para ello proponemos la articulación de una serie de técnicas y herramientas para que las organizaciones, grupos o individuos armen equipos de profesionales que les ayuden a transitar y superar los problemas emergentes que en este mundo lleno de incertidumbre conspiran contra el rendimiento y el modo de hacer de una empresa.

Los responsables de comunicación de las organizaciones, los DirComs, etc., que deseen conseguir resultados en este ambiente competitivo comprenden que las prioridades de la organización dependen en gran medida de su trabajo. 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.

Desplegamos un nuevo mapa que promueve la modificación de los supuestos teóricos de gestión de la comunicación que descansaban en una modernidad industrial que ya no existe, por lo tanto la óptica con la que se visualiza su acontecer fenomenológico ha cambiado.

Todos aquellos lectores apasionados por la previsión del futuro, la gestión del cambio y el pasaje de la teoría a la acción para mejorar la toma de decisiones relacionada con la mejora de la calidad humana en sus organizaciones o con las cuales se encuentren vinculados, sean bienvenidos a esta lectura, esperando que resulte de interés y beneficiosa para su desempeño profesional.

Gustavo G Coppola y Alejandro Ruiz Balza

Agosto 2009

# Capítulo 1

## Comunicación, Gestión y Riesgos

Este capítulo recorre brevemente los supuestos detrás de la Gestión de Riesgo Comunicacional, realiza una descripción de los Temas Clave, su desarrollo en el tiempo y cómo conviene aplicar la Gestión de Riesgo Comunicacional en las organizaciones contemporáneas.

### **Del Issues Management a la Gestión de Riesgo Comunicacional**

La gestión, el riesgo, la estrategia y la comunicación se presentan como indisociables. Son las patas de una misma mesa de decisiones que comienzan en los límites de la visión de la organización, con el pretexto de mantener intacta la misión de la misma.

La estrategia como concepto madre ha cambiado. Los cambios del entorno y los nuevos problemas plantearon nuevas exigencias a la teoría estratégica que no son contempladas por la teoría convencional. De allí surgió la necesidad de corregir las deficiencias de la actual teoría con propuestas que introduzcan la cooperación, la comunicación y en general otros valores además de los económicos.

Estos problemas no resueltos se consideraron como excepciones, pero poco a poco éstas se hicieron más frecuentes y surgió la necesidad de un nuevo paradigma que abarque los anteriores supuestos pero también los nuevos.

La visualización de un nuevo paradigma en la teoría estratégica fue puesto en consideración en 1994 por Prahalad y Hamel con la publicación del artículo *"Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm"*. Y luego el anuncio del choque de civilizaciones, el 11-S y su réplica del 11-M, la guerra de Irak, los movimientos antiglobalización, los nuevos nacionalismos radicales, el multiculturalismo, los derechos de las minorías, las crisis corporativas (Enron,

Anderssen, etc), y otras muchas cuestiones críticas, ratificaron el revisionismo sobre el paradigma estratégico convencional.

El siglo XX, cuenta Rafael Alberto Pérez<sup>8</sup>, de la mano de John von Neumann, nos propuso una primera teoría Científica de la estrategia de carácter general, una teoría que tiene la grandeza de aportarnos un modelo lógico analítico desde el cual afrontar los problemas del vivir. A partir de este enorme impulso científico la estrategia ha evolucionado e influido en otras disciplinas. Pero su pretensión de exactitud matemática y su reorientación económica la limitaron, y terminó secuestrada por las *Business School*. Hablar de estrategia en los años `90 era sinónimo de hablar de *management*. Así se terminó dando a la estrategia un sesgo matricial y economicista, poco práctico para los desafíos del nuevo siglo.

La nueva teoría estratégica, aboga por la acción cotidiana, pero reformulada desde la comunicación y sin miedo de la complejidad del ser humano y de sus procesos electivos. Por un lado se propone introducir la cooperación, la comunicación y, en general, otros valores además de los económicos. Por otro lado, se propone construirla sobre las capacidades humanas y extender al ámbito social de la acción estratégica la nueva comprensión de la vida y del ser humano que ha surgido de la sistémica, de la teoría de la complejidad y, en general, de la revolución científica del siglo XX.

Ahora bien, todo modelo estratégico tiene la limitación de ser una abstracción, y esta reformulación de la teoría repercute en la gestión, siendo el proceso la evidencia de la estrategia. En este sentido la Gestión de Riesgo Comunicacional se erige no ya como un simple desarrollo de acciones de observación y gestión de datos para mantener el equilibrio y continuar la producción de lo mismo. Sino que emerge como la gestión integral y profunda de información clave en temas sociales, económicos y políticos, donde la comunicación es el vector fuerza que vincula todos los aspectos de una organización y produce cambios perceptuales que pueden tener implicancias para el conjunto de estrategias de negocios de la organización y también para su comunicación.

---

<sup>8</sup> Rafael Alberto Pérez *Estrategias de comunicación*. Ariel, Madrid 2001

La Gestión de Riesgo Comunicacional como herramienta de anticipación establece una posición hacia el horizonte, una mirada y una significación sobre el entorno que creará la realidad en la que organización cree.

Como afirma Marcelo Manucci<sup>9</sup> *"necesitamos hacer frente a un desafío doble: el global relacionado con la dinámica de un contexto de alta inestabilidad plagado de acontecimientos inéditos y por otro, un desafío personal relacionado con los modos de abordaje de la inestabilidad para avanzar sobre un paisaje desconocido"*. Para ello las compañías y sus líderes necesitan una visión diferente para poder diseñar oportunidades, personas entrenadas para gestionar en la incertidumbre y herramientas para afrontar estos procesos.

En torno a la conformación del futuro constantemente pugnan diversas fuerzas y voluntades: una sociedad cada vez más informada y exigente, las políticas públicas, los avances tecnológicos, la moda y corrientes sociales, la cultura, las creencias. Los contextos en los que se asientan los organismos tienen un funcionamiento y, además, evolucionan. Esto evidencia la existencia de situaciones impredecibles que no podemos evitar, porque no dependen directamente de nuestras acciones. Todos estos factores presionan para la generación de una conducta de la prevención y la prudencia en proyecto, en otras palabras una acción de la Gestión de Riesgo Comunicacional.

En este contexto el rol del DirCom, como director de las estrategias de gestión en comunicación, es fundamental. A pesar que dentro de la bibliografía del perfil de este nuevo sujeto profesional ésta temática es olvidada, el DirCom aporta un talento diferente, nuevo, su perspectiva es global, holística, y sistémica en su funcionamiento como un todo. La función integradora de este profesional se basa en la estrategia de la acción. En este sentido el DirCom<sup>10</sup> es el gestor de las percepciones de la compañía mediante gestión de la marca, la reputación y la responsabilidad empresarial.

---

<sup>9</sup> Marcelo Manucci revista Mercado de Junio de 2009

<sup>10</sup> Joan Costa "El Dircom hoy" edición 2009

## **Entonces ¿Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional?**

El pionero de esta técnica fue W. Howard Chase<sup>11</sup>, quien la definió como la “brecha” entre el rendimiento de una organización y las expectativas de sus *stakeholders*<sup>12</sup>. Pero es algo más que eso. Es un proceso que identifica Temas Clave, tendencias y actitudes del entorno, (los cuales pueden afectar a la organización para mejor o peor), para luego ayudar a desarrollar estrategias y tácticas de acción, incluidos programas de comunicación.

La Gestión de Riesgo Comunicacional es una metodología que orienta la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial<sup>13</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.

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 empresaria 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 negativa en los planes estratégicos<sup>14</sup>.

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

---

<sup>11</sup> La expresión anglosajona issues management fue acuñada por W. Howard Chase el 15 de abril de 1976, fecha de publicación del vol. 1, nº 1, del boletín por él dirigido Corporate Issues and their Management.

<sup>12</sup> Los stakeholders, diferentes de los shareholders: accionistas, es una denominación que facilita integrar transversalmente a los diversos públicos de interés de las organizaciones.

<sup>13</sup> Marcelo Manucci “La estrategia de los cuatro círculos”. ed. Norma 2006

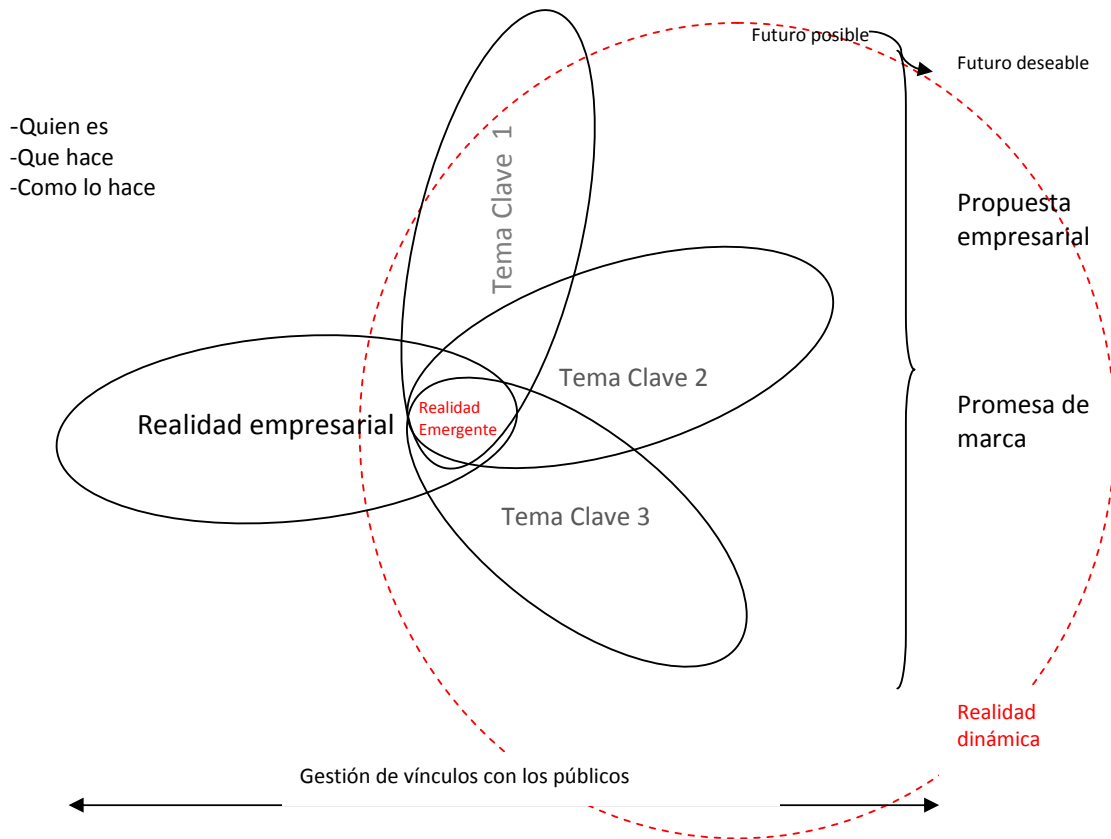
<sup>14</sup> Idem 3



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, porque aquella es la única referencia que estos tienen de esa empresa, muéstrase ella como producto, servicio o actor social.

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 si existe un paso anterior y es la definición de 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.

**Cuadro 1 – Dinámica del Contexto de la GRC**



Ahora bien, si un Tema Clave se define convencionalmente como un problema o cuestión para ser discutido o decidido, la discusión de éste implica múltiples puntos de vistas y también un debate entre la dirección general, diferentes áreas de la compañía y profesionales. No depende de un solo hombre o área.

Los Temas Clave pueden ser catalogados por niveles de prioridades donde los riesgos varían según distintos factores, a saber: la organización, la industria, los objetivos, y los tipos de productos y/o servicios que generan las compañías. Pero un Tema Clave sólo puede ser establecido sobre dimensiones antes planteadas por la compañía en relación a su misión, su visión y su discurso corporativo.

Siguiendo este orden algunos Temas Claves pueden ser:

- **Agronegocios:** comercio internacional, los químicos / pesticidas, el agua, la salud.
- **Productos del consumidor:** embalaje, la producción sostenible y el consumo.
- **Energía:** desregulación de las utilidades eléctricas, los patrones de calidad del aire, el cambio climático, inocuidad de gasoductos, los accidentes.
- **Atención sanitaria:** pruebas de animales, la reforma de la atención sanitaria, la investigación biomédica, fijación de precios farmacéuticos.
- **Telecomunicaciones:** infraestructura de telecomunicaciones, consumo privado, internet.

Los Temas Clave se interrelacionan entre sí. Las prioridades de estos pueden superponerse, cambiar o desaparecer. El hilo común que sostiene a un Tema Clave a nivel global son las implicancias para la estrategia general de la compañía y la comunicación integral de la organización en relación a su imagen y reputación, ya que hoy este aspecto ha dejado de tener fronteras. Este punto reúne dos temas de importancia: el impacto de las comunicaciones globales y la gestión local de éstas.

Un Tema Clave puede aparecer en relación a la compañía, en relación a un producto o servicio, o a un proveedor, entre otros públicos. Por ello, un Tema Clave tiene, en primer lugar, referencia e implicancia a la Reputación, a la Marca y a la Responsabilidad Social de una compañía.

## ¿Cómo se desarrolla un Tema Clave?

Un Tema Clave puede reconocerse a partir de que se presenten como:

- Latentes: ideas, tendencias o procesos potenciales que todavía se mantienen en sectores especializados, sin haber alcanzado el dominio público, pero que constituyen un peligro potencial. Los expertos pueden tener conciencia o no de estos Temas Clave.
- Emergentes: cuando los Temas Clave pujan por adquirir dominio público. Si se legitiman y adquieren un soporte donde vehiculizarse pasan al siguiente escalón que denominamos Factores de Riesgo.
- En Curso: pueden ser perdurables o coyunturales, intensos o frágiles, pero cualquiera sea el pulso que estos tengan ponen en función a los *stakeholders*, al gobierno y a las compañías. Una vez que el Tema Clave es considerado por todos los públicos mencionados se considera un Asunto Público.
- Si el Tema Clave no es gestionado deriva en una crisis para una organización o sector y causa daño.

Los observatorios o las Direcciones de Riesgo Comunicacional pueden visualizar un Tema Clave a tiempo y dar más opciones a una organización para gestionarlo de acuerdo a sus intenciones. El desarrollo acelerado de los eventos pueden constituir oportunidades, desviar las amenazas posibles y desarrollar las recomendaciones que permita a la organización adaptarse al cambio. Para una organización la Gestión de Riesgo Comunicacional no es filantropía, sino una reflexión que pretende iluminar la acción y, particularmente, todo aquello que revista un carácter estratégico.

Para que una compañía gestione los factores de riesgo no es necesario que tenga un área dedicada a ello, pero esto es sugerible ya que para poder gestionar de

forma profesional es sumamente necesario administrar la información a la que accede la organización.

En este mundo donde las fuentes de información están fragmentadas, son caóticas y dispersas, donde los hechos se suceden de forma sucesiva y acelerada, y en la que el futuro es incierto y como dice Michel Godet<sup>15</sup> “*no existen estadísticas sobre el futuro, por lo tanto hay que recoger opiniones expertas*”, se ha vuelto imprescindible la gestión profesional de la comunicación corporativa.

### **El Rol de la Dirección de Riesgo Comunicacional**

La Gestión de Riesgo Comunicacional debe tener el rango de Dirección dentro de las organizaciones si se pretende que sea posible accionar teniendo en cuenta los estudios y reflexiones de los Temas Clave que se desprenden de análisis previos.

Las empresas norteamericanas en los años ´70 implementaron esta práctica dentro de las compañías con rango estratégico, donde el área de Relaciones Públicas tenía fuerte influencia, aunque no fue sino hasta mediados de los años ´80 que esta práctica se popularizó. Eran tiempos de cambios y revolución dentro de los laboratorios de experimentación. El contexto general estaba caracterizado por el escepticismo hacia las instituciones públicas y privadas, intensificados por las regulaciones, especialmente en medio ambiente y con un creciente aumento del escrutinio de la prensa de negocios sobre las empresas. En el contexto empresarial el *management* como concepto se había unido a la estrategia y se posicionaba en la cima de una estructura triangular compuesta por la empresa, la competencia y los clientes. En otras palabras, el marketing se integraba a la alta dirección.

En ese espacio lleno de incertidumbre, frente a un futuro cada vez más conocido, profesionales de la comunicación y académicos creyeron poder ayudar —a las empresas en particular- involucrándose más en los temas de debate público.

---

<sup>15</sup> Michel Godet: *La caja de herramientas de la prospectiva Estratégica. Problemas y métodos*. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Francia, 2000

Estos profesionales trataron de identificar problemas y cuestiones que podían tener un impacto en las organizaciones en el largo plazo y a su vez desarrollar estrategias hacia los negocios utilizando la comunicación empresarial integrada como herramienta estratégica de gestión, siendo el *lobbying* una de las técnicas más usadas para ello. Las compañías vieron la oportunidad para ayudar en la formación de las políticas públicas en vez de quedarse a reaccionar frente a esas políticas una vez definidas.

Con el tiempo, numerosos profesionales en Gestión de Riesgo Comunicacional desarrollaron sistemas y procedimientos para estudiar tendencias, identificar eventos potenciales, definir Factores de Riesgo, y elaborar posiciones y respuestas; también definieron el rol de los directores de Gestión de Riesgo Comunicacional.

Que haya sido la década de los años ´70 la del inicio de la disciplina dentro del área de la comunicación y en los Estados Unidos no es una casualidad. Una serie de factores confluyeron para que fuera de este modo.

Por un lado, el contexto social signado por una serie de eventos críticos determinaba el cambio de rumbo de las políticas mundiales y una serie de catástrofes comenzaban a ser auditadas por los medios de comunicación y por grupos de presión constituidos en organizaciones sin fines de lucro. De este modo, las compañías, que debían prepararse para lo que se estaba gestando, incluyeron dichos análisis.

Para dar cuenta de ello nos remitimos al segundo informe del Club de Roma, escrito por Mesarovic y Pestel *“La humanidad en la encrucijada”*, que comenzaba el prólogo con un párrafo que ilustra el sentir de la década *“Repentinamente –de la noche a la mañana si se midiera en escala histórica-, la humanidad se encuentra frente a una multitud de crisis sin precedentes: la crisis poblacional, la crisis ambiental, la crisis mundial de alimentos, la crisis de energía, la crisis de materias primas, mientras las viejas permanecen, extendiéndose sus efectos hacia cada rincón de la tierra, hasta que se convierten en crisis globales mundiales. Los intentos aislados de solución para cualquiera de ellas han resultado ser transitorios y a expensas de otras (...)”*

Peter Drucker, por su lado, fue de los primeros en anticipar la "gran fractura histórica" de los años ´70 (abandono del patrón oro, crisis petrolera, agotamiento del modelo de crecimiento industrial, "take off" de la computadora personal). En *The Age of Discontinuity* (1969) habló del surgimiento del "trabajador del conocimiento" y de su impacto en la economía y la sociedad.

El fin de un siglo trajo un cambio de paradigma que comenzó a difundirse por medio de ciertos intelectuales y sus libros futuribles, como Herman Kahn, la pareja Toffler (con el primer libro, *El choque del Futuro*), Willis Harman y Oliver Markley (*Changing Images of Man*), Jay Forrester y la pareja Meadows (que escribió el célebre relato *Limites al Crecimiento*), y con los sociólogos heraldos de la "sociedad pos-industrial", como Daniel Bell y Alain Touraine, entre algunos otros de relevancia.

Por otro lado, el desarrollo incipiente del marketing otorgaba base a la gestión de la percepción. Esta emergencia de la gestión del mercadeo surgió luego del renacimiento de las marcas (Marlboro, al final de los años 50, se convirtió en un caso de estudio.) El trabajo pionero de Levitt llevó a la lenta comprensión de que invertir en esta área era crear algo "inmaterial" en la mente de las personas que constituyen los mercados.

El otro pilar humano de esta disciplina fue Philip Kotler. A él le debemos conceptos como "segmentación", "posicionamiento" y "definición de target". Reforzó las convicciones de Levitt y brindó la posibilidad de integrar el marketing al *management*.

Pero el mayor empuje a ésta técnica lo dio el área de comunicación corporativa.

La Gestión de Riesgo Comunicacional ayuda a la organización a prever los eventos que puedan afectar al negocio, anticipándose a tiempo para desarrollar una respuesta segura o por lo menos amortiguar la inminente crisis.

Sin embargo hoy la Dirección de Riesgo Comunicacional, si bien es a menudo tomada en cuenta para planificar en las empresas, en la mayoría de las

organizaciones se focaliza en cuestiones inmediatas y relevantes para el negocio, más que en explorar las tendencias políticas y económicas que podrían tener un impacto a cinco o diez años. Sólo las compañías de rubros muy específicos y que son prioritarios para sus negocios, porque trabajan con ese rango de tiempo, hacen foco en el largo plazo, tales como las agroquímicas, las petroleras, las farmacéuticas y las alimenticias, entre otras pocas más, que basadas en lo producido por los departamentos de investigación y desarrollo necesitan mirar al horizonte para saber si sus nuevos productos tendrán lugar en el nuevo mercado.

Uno de los problemas que enfrentan las áreas de comunicación abocadas a la gestión de Temas Clave, es la gestión de la información. Antes de la década de 1990 y el advenimiento de la Internet, la gestión de la información no reportaba muchos problemas. La ubicación de las fuentes de información eran específicas y fácilmente localizables y los canales de distribución eran pocos y controlados. El siglo XXI cambió los paradigmas y dejó a la intemperie a los viejos especialistas.

El proceso de observación, gestión y establecimiento del mapa de públicos se ha complejizado por la diversidad de fuentes, canales y distribución de la información. El dato como modelo específico de información ha dejado de ser eficaz.

Para poder gestionar la información pertinente que circula por el contexto de una organización, es necesaria la creación de una matriz de administración de datos que dé cuenta de las necesidades particulares de la compañía. Trabajo que lleva mucho tiempo por la dinámica de los cambios y la caótica emergencia de los riesgos potenciales.

A partir de lo señalado hasta aquí, podemos describir brevemente algunos de los conceptos con los que trabaja esta técnica:

### ***Stakeholders***

Afirma Joan Costa que con la irrupción en primer plano de los servicios y su cultura, de la calidad generalizada, de los recursos humanos como el soporte

real de los servicios en las relaciones con el cliente, y del poder de los accionistas y líderes de opinión, emerge nítidamente la idea de “públicos de interés recíproco” en sus relaciones con la empresa: los *stakeholders*.

Este término identifica a: Empleados / Clientes / Inversionistas / Comunidades / Medios de comunicación / Líderes elegidos / Reguladores / Distribuidores / Proveedores / Asociaciones de consumidores y usuarios / Agentes bursátiles / Grupos de interés. Y pueden cambiar o identificarse con más especificidad según la empresa, rubro y sector.

Esta noción que nació en defensa de los intereses de los accionistas ante las experiencias de fraudes, maquillajes de cuentas financieras, etc., se amplió cualitativamente a otros tipos de públicos, entre quienes la motivación económica y el temor a pérdidas se combina con otras expectativas. Los *stakeholders* pretenden reputación.

La reputación, según Joan Costa es una extensión del concepto de imagen pública, solo que no tanto en carácter de pública sino de confianza. Para Justo Villafañe es el prestigio consolidado a partir de la ética y la confianza a través del tiempo, establecida sobre la base del cumplimiento de los compromisos tomados.

Esta reputación separa a los *stakeholders* del público en general. En otras palabras, en términos de públicos, los *stakeholders* serán estratégicos y vinculantes.

## **Tendencias**

Una tendencia es la dirección hacia la cual se mueve una cosa o se comporta un agente o actor social: Un activo, una percepción, una fuerza, un modelo social, etc. A partir de un conjunto de datos, recogidos durante un determinado período de tiempo y siguiendo su evolución, que es lo que da sentido al conjunto, se termina configurando una tendencia. Ésta se puede representar por un diagrama de eventos, condiciones, actitudes y opiniones



que dan forma a las expectativas, deseos o representaciones mentales de los *stakeholders*.

Las tendencias pueden dividirse en macro y micro. Las macro son las que configuran una serie de eventos en el largo plazo y suelen conceptualizar un periodo de tiempo. Mientras que las micro forman parte de esas macro tendencias, diferenciando pequeños campos de acción. En publicidad se denominan *Insight*.

Por otro lado las tendencias pueden ser pasadas, presentes y futuras. El desarrollo de escenarios utiliza las pasadas y las presentes para desarrollar las futuras.

Algunos ejemplos de tendencias sociales pueden incluir:

- La privatización de las funciones previamente en manos de Gobiernos (los eventos).
- El incremento en la disparidad de ingresos entre segmentos ricos y pobres de la sociedad (condiciones).
- El crecimiento de la desconfianza pública en las grandes instituciones (las actitudes).

Estar al día y analizar tendencias es fundamental para identificar Temas Clave que pueden ser claramente visibles sólo para unos pocos académicos o expertos en estudios del futuro, pero que tengan potencial para impulsar un determinado Factor de Riesgo para la organización.

## **Política Pública**

La política pública es el consenso de las actitudes de los *stakeholders* hacia un Asunto Público particular. La actitud puede ser expresada en forma de leyes o regulaciones que gobiernan el comportamiento de organizaciones o

personas individuales. Por ejemplo las leyes de protección ambiental que emergieron como política pública de la discusión y debate sobre la contaminación industrial.

Muchos de los asuntos con los que los comunicadores deben lidiar tienen implicancias de política pública. De hecho La Gestión de Riesgo Comunicacional nace como acción para participar tempranamente en los asuntos legislativos y de regulación pública. Sin embargo la Gestión de Riesgo ha trascendido ese espacio y se ha instalado en otros planos.

De este modo el comunicador ha encontrado el modo de buscar ideas y tendencias, para que pueda reflexionar sobre numerosas estrategias potenciales, tales como los cambios en el ambiente competitivo, las nuevas ideas de producto, los desafíos para la alta dirección, las prácticas, etc., que deberán ser introducidas en el proceso de planificación de la empresa.

### **Matriz de Documentación y Datos**

Una Matriz de Documentación y Datos (MDD) es un esquema que contiene documentos y/o transacciones realizadas en forma secuencial y sistemática, a fin de evaluar la consistencia y correspondencia de cada uno de ellos dentro del sistema de información creado para tal fin.

La consistencia se refiere al grado de lógica que justifica la presencia de cada uno de los campos, mientras que la correspondencia está relacionada con las razones que justifican su presencia en relación a lo que antecede y sucede a cada uno de los registros. De esta manera la primera está referida a un análisis de tipo horizontal de los campos que componen cada registro, mientras que la segunda realiza un análisis de tipo vertical sobre los campos homogéneos que componen los registros anteriores y posteriores.

La MDD es usada en una primera etapa para crear un sistema de información. Si bien contar con una matriz adecuada no es suficiente para lograr calidad en el trabajo, la lógica de análisis del sistema de información

da por supuesto que la identificación del dato y la entrada al sistema da por resultado el comienzo de una buena gestión de análisis de la información.

Los fines de la MDD son:

- Facilitar el ingreso y egreso de información pertinente.
- Focalizar en las informaciones pertinentes para cada proceso de análisis.
- Confeccionar campos que contengan grupos de información con características similares.
- Confeccionar el recorrido de los dato a través de las transacciones.
- Estudiar los campos y datos de cada documento.
- Analizar periódicamente los procedimientos actuales, su vigencia y la factibilidad de su mejora.
- Vigilar la vigencia y continuidad del conjunto de las transacciones y de los campos de información.
- Facilitar el análisis y la comprensión de procesos y datos por parte del especialista.
- Permitir cualificar y cuantificar los resultados de las informaciones.

La MDD es el paso inicial para el análisis y la toma de decisiones sobre los procesos iniciados en la gestión de Temas Clave.

## Capítulo 2:

### ¿El por qué y para qué de la Gestión de Riesgo Comunicacional?

El presente capítulo describe los beneficios de la utilización de la Gestión de Riesgo Comunicacional dentro de los procesos de planificación de la comunicación en las organizaciones como así también las posibilidades que brinda la incorporación de este enfoque al trabajo comunicacional cotidiano.