

Gestión del Riesgo Comunicacional¹

Tema: Comunicación con conciencia y consciencia: auto percepción y responsabilidad en la teoría del riesgo social.

Coppola G.G

Consejo Prof. Relaciones Públicas Rep. Arg. Secretario Comisión Educación.

Director en Coppola y Asociados

Universidad de Palermo, Argentina

<http://www.linkedin.com/in/gustavocoppola>

Resumen

Hoy en día, en este turbulento y competitivo escenario, las organizaciones deben monitorear e identifiquen factores de riesgo con el objetivo de preparar respuestas que les permitan una gestión eficiente y eficaz del sostenimiento de la promesa corporativa, su posicionamiento y reputación.

La Gestión de Riesgo Comunicacional es el resultado de la participación institucional de una organización al estar en interacción con diferentes actores sociales. De este modo se presenta como una metodología estratégica que permite la prevención, monitoreo y gestión de situaciones de riesgo comunicacional.

Abstrac.

Today, in this turbulent and competitive scenario, organizations must monitor and identify risk factors in order to prepare answers that will enable efficient management and effective maintenance of the brand promise, positioning and reputation.

Communicational Risk Management is the result of institutional participation in an organization to be in interaction with different stakeholders. This is presented as a strategic approach that enables the prevention, monitoring and management of risk communication situations for organizations.

Palabras Clave.

Temas Clave, Asuntos Públicos, Factores de Riesgo, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas, Gestión.

Keywords

Key Issues, Public Affairs, Risk Factors, Corporate Communications, Public Relations, Management.

¹ *Este artículo está basado en la investigación para el segundo libro Libro “Gestión de Riesgo Comunicacional o Issues Management” de Gustavo Coppola y Alejandro Ruiz Balza. El primer libro fue editado por ediciones La Crujía, en 2011.

1. Introducción.

En su compleja evolución los estudios sobre comunicación han generado una enorme disponibilidad de Teorías, Enfoques, Escuelas, Técnicas, Herramientas, aptas para su aplicación al ejercicio profesional en nuestro campo.

Sin embargo el mercado en el que nos desenvolvemos no es idílico; muchos “gurúes del pensamiento empresarial” promueven permanentemente “recetas novedosas” que enturbian el campo conceptual de la comunicación propagando una versión reductiva del conjunto de sus teorías, modelos y herramientas.

Apartando las consideraciones que puedan suscitarnos todos estos reduccionismos, estamos convencidos que siempre lo más importante es ir más allá de las recetas. La biblioteca es también un “pañol de herramientas”. Si nos quedamos en el mero acopio de ideas, información y conocimiento la realidad siempre será inexpugnable.

El desafío, para nosotros los comunicadores corporativos o institucionales, está en el ejercicio prudente de la comunicación aplicada al *management* en las organizaciones.

2. Entre la gestión, el Riesgo y la Comunicación.

“(...) 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 (...)”²

Dice Nassim Nicholas Taleb³ que 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.

Los acontecimientos que se manifiestan en el devenir de las compañías a nivel global son caóticos, rápidos y generan una cantidad de interrogantes frente a los cuales el conocimiento y la experiencia no bastan para comprenderlos. Mucho menos para gestionarlos.

Por otro lado, dichos acontecimientos son interdependientes⁴. 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

² Jorge Luis Borges 1959 “El jardín de los senderos que se bifurcan”, Emecé Argentina.

³ Nassim Nicholas Taleb. 2007 “El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable” Paidós, Barcelona

⁴ La interdependencia produce diversas constelaciones que pueden esquematizarse en los siguientes tipos: negociación, influencia y observación. Desde la interacción explícita hasta la mera yuxtaposición, desde el conflicto a la cooperación, la interdependencia da lugar a una gran variedad de entornos que deben ser adecuadamente identificados por quien vaya a decidir en medio de tales constelaciones. La dimensión organizacional de la complejidad procede de *las interdependencias sociales*, es decir, del hecho de que una decisión interactúa con otras. Un actor social no es una unidad cerrada y aislada. Todo actor tiene enfrente a otros que no reaccionan como fenómenos naturales, sino con acciones y decisiones, y que son capaces incluso de hacerlo anticipadamente.

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 general, el presente está lleno de cuestiones urgentes, antes insignificantes, que son necesarias solucionar sacrificando el desarrollo a largo plazo, e instalando soluciones ilusorias. Por ello, en este nuevo acontecer, donde los factores de inercia y los hábitos instalados son obstáculos invisibles para las soluciones, se impone a las compañías un esfuerzo creciente de acción prospectiva (tecnológica, económica y social) para dotarse de flexibilidad estratégica.

Planteado de este modo, la Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) es la puerta que articula el *management* con la gestión de la comunicación, o dicho de otro modo la emergencia de una mesa directiva que gestiona desde la comunicación. En este sentido, este artículo describe los beneficios de ésta técnica comunicacional y cómo el comunicador se integra en este proceso, posicionando su gestión y agregando valor al área. En este proceso, la gestión de la comunicación empresarial debe abandonar las actuales categorías que sostienen las teorías y prácticas actuales, y adoptar una mirada que permita la comprensión de los fenómenos actuales.

En general, ocurre que muchas organizaciones continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve con las herramientas en uso y se sigue adelante; en el siglo XX esto alcanzaba, en el nuevo siglo ya no es suficiente. En palabras de Paul Valéry⁵, “*el problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era*”. En este sentido las organizaciones requieren de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores que se presentan en el escenario cotidiano: de riesgo económicos, sociales, políticos, industriales, culturales, ambientales, etc. Todos propios de la dinámica de las sociedades compleja, bajo la teoría social de riesgo.

La incertidumbre que se despliega en los procesos de gestión de las empresas, hace necesario que las áreas de comunicación y sus gestores abran un nuevo mapa “participativo, dinámico y biodegradable” que promueva una toma de consciencia de sus acciones. Y es que los supuestos teóricos de gestión de la comunicación corporativa, que descansaban en una modernidad industrial ya no existen. Hoy los modelos de producción y servicio desatan peligros y amenazas potenciales inadvertidas, que atentan contra los quehaceres de una imagen positiva y una buena reputación, arriesgando la promesa corporativa.

En este sentido es que proponemos que los comunicadores, directores y CEOs tengan matrices que le permitan percibir temas clave y tomar decisiones pertinentes, para proteger la marca, ésta como resumen significativo de la organización.

2.1 Riesgo, esa palabra peligrosamente amenazante.

⁵ 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. Pero ante una realidad altamente compleja, qué racionalidad se puede querer.

No obstante, la utilización del concepto de Riesgo parece impropia en el contexto de los recientes problemas de las compañías, dado que éste ha sido una caracterización de las sociedades modernas, donde las empresas han desarrollado sofisticados instrumentos para identificar y calcular los riesgos, y una amplia gama de estrategias para enfrentarse a ellos. Es así que en relaciones públicas se denominó “comunicación de riesgo” a la gestión de la información en compañías con intervención en lo ambiental, la industria química, la nuclear y la farmacéuticas entre otras, con un alto potencial de catástrofe.

Los sociólogos ya reconocieron a partir de la década de 1980 el hecho que las sociedades modernas están conformadas por la existencia de un nuevo tipo de riesgo que es claramente distinto de las amenazas de la sociedad industrial. En los estudios de investigadores como Niklas Luhmann; Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash y otros, los riesgos de la nueva civilización, la individualización y la globalización -cada una a su manera-, socavan los cimientos de la sociedad industrial.

Así, las instituciones sociales como las empresariales, al producir el progreso científico-técnico, pensando en el bienestar, emerge al mismo tiempo su contracara y se vuelve contra sus propios fundamentos. Por ello las teorías sociológicas de la sociedad de riesgo pueden y deberían estar conectadas con la investigación en comunicación empresarial y la gestión de la misma.

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. La modernidad condicionó la palabra riesgo a un cálculo estadístico y como afirma Ulrich Beck⁶ “(...)En la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo(...)”

La palabra riesgo no significa crisis o catástrofe, 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 riesgo⁷”, *el problema del riesgo no es una cuestión que comprende el cálculo 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 prever, cuando se ocasiona el daño que se esperaba evitar. En este sentido ninguna acción está exenta de riesgo.*

Por otro lado se debe distinguir entre riesgos, desastres, crisis y catástrofes naturales. El concepto al que nos referimos de riesgo son aquellos autogenerados o provocados por las interacciones

⁶ Ulrich Beck La sociedad de riesgo, hacia una nueva modernidad. Paidós 1986

⁷ Luhmann Niklas 1996 “Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo, en El concepto de riesgo Capítulo 3 pag 133. Ed, antropos.

de la acción productiva (producción, comunicación, gestión, etc). Que sean autocreados no quiere decir que son intensionales, justamente se trata de lo contrario, pero tampoco son inconscientes o por lo menos no deberían serlo. Son efectos secundarios involuntarios.

Distinguir el concepto de riesgo del de crisis es importante, si bien uno no neutraliza al otro, tampoco la determina. En la gestión de la comunicación, la gestión de crisis tiene su propia morfología. Como también los desastres o las catástrofes naturales; éstas no son semejantes a las crisis y tienen su propia estructura de gestión. La gestión del riesgo en situaciones de catástrofe –consideradas como una intervención sobre lo "extraordinario"- está relacionada generalmente con peligrosidades específicas. Es una situación o proceso que se desencadenan como resultado de la manifestación de un fenómeno de origen natural o tecnológico⁸.

Tampoco es el concepto de riesgo ambiental⁹, que buscan incorporar dimensiones sociales, ecosistémicas y de salud con un enfoque multiprofesional, transdisciplinario, participativo e intersectorial, para apoyar la construcción de políticas públicas, procesos decisorios y acciones relacionados con la prevención y el manejo de riesgos, la justicia ambiental y la promoción de la salud, que hace hincapié en grupos poblacionales específicos, expuestos a riesgos ocupacionales y ambientales graves muy diversos, incluyendo –entre otros– trabajadores siderúrgicos, de las industrias químicas, petroquímicas y de petróleo, recolectores de basura, habitantes de áreas contaminadas por residuos peligrosos, poblaciones rurales expuestas a agrotóxicos y, más recientemente, poblaciones urbanas habitadas en áreas sin infraestructura básica (como las “favelas”) expuestas a múltiples riesgos, incluyendo las inundaciones.

En síntesis, el riesgo es entendido como la probabilidad de pérdidas y daños futuros de importancia que una empresa o grupo social organizado no es capaz de absorberla, enfrentarlas y recuperarse, empleando sus propios recursos y reservas. En este sentido, se concibe conceptualmente como una función de tres variables: el peligro o amenaza, la vulnerabilidad y la exposición, sobre la incertidumbre. Ésta última como la parte no percibida del resulta de multiplicar las variables.

Riesgo: Peligro x vulnerabilidad x exposición / incertidumbre

PxVxE

I (n²)

Es así como la GRC se inscribe en las observaciones teóricas que adhieren a las propuestas de imprevisibilidad e inestabilidad del contexto¹⁰, 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.

⁸ Ceinett Sánchez 2012, “ Comunicación, emergencias y desastres” Ed. Unicaribe.

⁹ (ver: <http://www.ensp.fiocruz.br/portal-ensp/>).

¹⁰ Teoría social del Riesgo; Teoría de la Complejidad, Teoría de las Catástrofes, Ciencia Posnormal.

Tabla 1¹¹.

Tipologías de los riesgos		
Tipo de riesgo dimensiones del riesgo	Riesgos antiguos	Nuevos Riesgos
Causa	Natural	Humana
Base empírica	Observación	Anticipación
Base epistemológica	Calculable	Incalculable
Ambito	Local	Global
Magnitud	Limitada	Ilimitada

2.2 Gestión de Riesgo

Si los procesos económicos, político y sociales actuales entraron en una nueva dinámica de interacción cuestionando los modelos perceptuales establecidos y los parámetros convencionales de decisión, donde las concepciones del management basados en contextos controlados, con actores conocidos y niveles de impacto previsibles, son obsoletos y enfrentan a la organización a la imposibilidad de operar, la toma de consciencia de este nuevo escenario determina la emergencia de una nueva metodología de gestión en comunicación.

Del mismo modo que distinguimos los conceptos de riesgo, es necesario realizar algunas consideraciones sobre la “gestión de riesgo” orientado a las organizaciones; pues 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, tal como la consideramos en este artículo. La matriz y la metodología que determinará el conjunto de riesgos y su administración serán diferentes.

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 objetivos¹²”*.

La Gestión de Riesgo, según lo describimos en este texto, no es comunicación de riesgo tal como se conoce en la actualidad; ésta se utiliza en general en ambientalismo, eventos sanitarios o en compañías con actividades de alto peligrosidad como las empresas químicas, armamentistas, nucleares, entre otras. El tipo de comunicación al que nos referimos, se centra no solo en el modo de comunicar y

¹¹Grande Edgar, 2011 “Riesgos globales y gobernanza preventiva”, en “La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos”, Paidós, México. pag. 112.

¹² “Gestión de Riesgo Corporativo, marco integrado técnicas de aplicación”. 2005 Committee of sponsoring organization of the tradway commission. USA.

sino en la gestión integral de la comunicación considerando todas las variables que afectan la promesa de la organización y la marca. Esto significa que no se centra en asuntos particulares, sino que como metodología de gestión es integral a toda la organización y sus temas. En otras palabras, gestionar el riesgo en comunicación, es centrarse en la toma de decisiones.

El management siempre ha tenido por función la toma de decisiones, pero en la actualidad las constantes contingencias lo obligan a redefinir ese proceso; hasta la no decisión solo es posible como decisión. Es una sociedad multi-opción, es necesario por lo tanto tener en claro quiénes somos y cómo queremos actuar.

Ahora bien, ¿qué es propiamente una decisión y en qué se distingue de otro tipo de acciones? Decisiones son aquellas acciones que no suprimen el espectro de las alternativas —como era el caso de la acción rutinaria, tradicional o emocional— sino todo lo contrario: lo sondean y ponderan conscientemente. Las decisiones “tematizan la propia contingencia¹³” dice Luhmann. Las decisiones “convierten la incertidumbre en riesgo¹⁴”. En síntesis, la incertidumbre acerca de lo que se debe hacer se transforma en el riesgo de haber decidido mal.

En este sentido, 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 simbólica con diferentes actores sociales. La misma atraviesa todas las áreas de la compañía y sus puntos nodales son la comunicación y el management. De este modo se presenta como una metodología estratégica, donde las decisiones están sujetas a la prevención, monitoreo y gestión de situaciones de riesgo para las organizaciones.

En este contexto, de acuerdo al objeto temático de la Sesión Académica del WPRF, “la necesidad que tienen los comunicadores de hoy en día, de ser conscientes de cómo la comunicación está transformando la naturaleza de la sociedad, y de cómo la gente percibe y practica la comunicación”, la GRC emerge como una metodología que colabora con la toma de decisiones en relación a la responsabilidad social de la acción de las organizaciones.

2.3 Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional.

La GRC opera desde la acción comunicativa, sabiendo que la ésta apela a la forma en que percibimos¹⁵ por lo tanto, como impacto directo de decisión. Así, los Temas Clave que emergen en la realidad social, económica o política que impactan en las organizaciones deben ser posibles de ser gestionados mitigando impactos no favorables a la operatoria de la organización, sea ya en su reputación, su imagen o su promesa corporativa. Por lo tanto los comunicadores, directores y CEOs tienen aquí una herramienta para poder pronosticarlos y desarrollar reacciones predeterminadas que puedan preparar a la organización y logren mejorar la toma de decisiones ante estos factores.

¹³ Niklas Luhman 1978 “El derecho de la sociedad” Paidós. pag 338

¹⁴ Schön.D.A.(1967).“Technology and Change”.New York: Pergamon Press. Pag. 25

¹⁵ La percepción como forma en la que se aprehende el mundo.

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 GR, 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 el planeamiento y la comunicación. Ésta última como gestora de las percepciones y significaciones, es decir, de la gestión de vínculos.

La Gestión de Riesgo Comunicacional tiene sus inicios en el issues management o comunicación proactiva, iniciadas en la década de 1970. A diferencia de esta metodología que se orienta a las cuestiones de asuntos públicos, la GRC integra a toda la organización.

Es una técnica que comienza en los límites de la misión de la empresa y su gestión permite articular el mapa empresarial con la realidad dinámica y compleja del entorno, orientando la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial.

La realidad empresarial es una construcción colectiva¹⁶, 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 (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 estratégicos¹⁷.

La propuesta empresarial es lo que la organización ofrece a sus vínculos. Según el Dr. 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.

Ésta 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, muéstrese 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 o corporativa. En este sentido la observación y gestión de Temas Clave se vuelven imperiosas. Pero sólo son posibles si existe un paso anterior y es la definición de una matriz de administración de datos¹⁸ que ordene la gran cantidad de información que

¹⁶ Marcelo Manucci 2006 "La estrategia de los cuatro círculos". ed. Norma

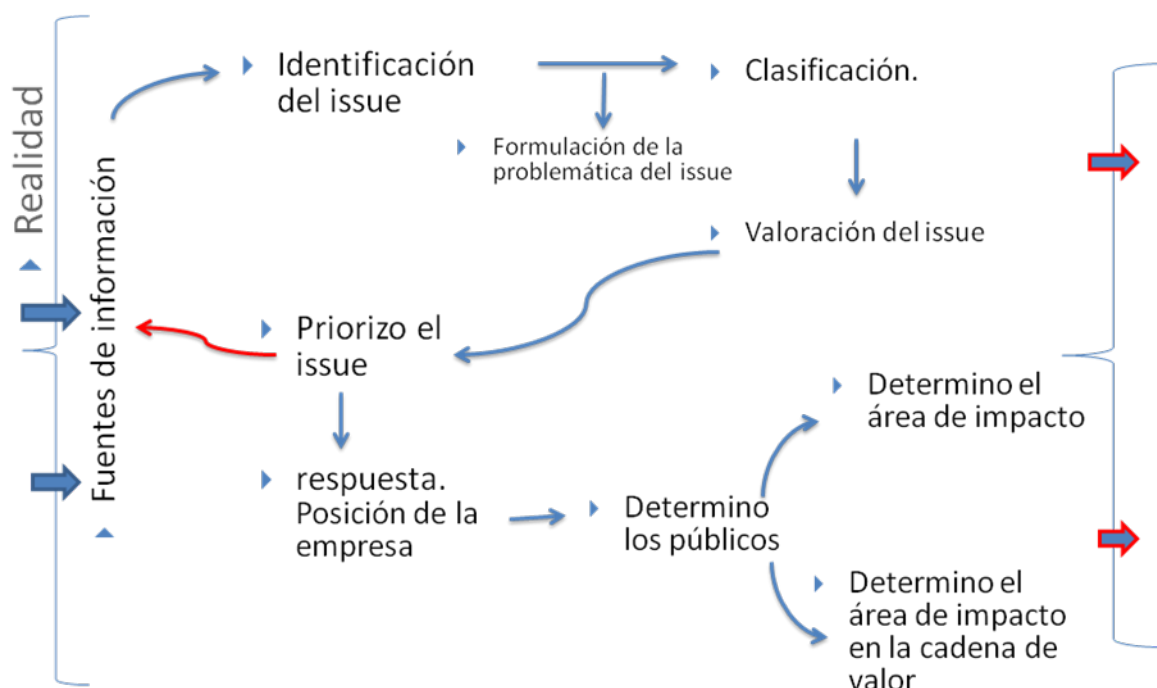
¹⁷ Idem 3

¹⁸ Esta matriz de datos no es el clipping de noticias tradicional. Es un administrador de datos personalizado basado en la identidad de la empresa: Lo que es, lo que hace y como lo hace.

circula por el entorno, seduciendo, encandilando, desordenando, impactando, entre otras cuestiones a los públicos, *stakeholders* y a la organización.

El proceso de Gestión de Riesgo Comunicacional enfoca a la organización y al comunicador en el abordaje de tendencias y cuestiones que pueden no ser parte del plan actual de la empresa, pero que pueden tener un impacto significativo en sus capacidades organizacionales y de esa forma afectarla en su operatoria.

Paradigma de la Gestión de Riesgo Comunicacional



2.4 Cómo se utiliza la Gestión de Riesgo Comunicacional.

En general las compañías cuentan con sistemas de observación del ambiente, mediante motores de búsqueda de información sobre asuntos en los que la gestión de dicha compañía tiene o ha tenido participación pública. Una acción que ayuda a mirar algunos medios de comunicación, de forma sistemática, para saber dónde tiene notoriedad la empresa en el mapa de la opinión pública. Pero con las características actuales del mundo y una saturación de información que inunda todos los espacios del planeta, dada la gran cantidad de medios de comunicación: televisión, radio, teléfonos móviles, diarios, revistas, entre otros, y en especial Internet, con su facilidad de para crear, subir, distribuir y comentar información, resultan insuficientes y hasta poco apropiados dichos programas para gestionar la información estratégica al negocio.

En este sentido, aportar información relevante al directorio para la toma de decisiones resulta imposible. Que por otra parte, el área de comunicación, suele participar contextualmente de las cuestiones fundamentales del negocio o, cuando lo hace, es a destiempo y ya no puede insertarse en el proceso de forma estratégica, sino reactivamente.

Por ello el rol del DirCom, como director de las estrategias de gestión en comunicación, es fundamental. A pesar que en la bibliografía del perfil de este nuevo sujeto profesional ésta temática es olvidada, el DirCom aporta un talento diferente, novedoso, 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 DirCom¹⁹ es el gestor de las percepciones de la compañía mediante gestión de la marca, la reputación y la responsabilidad empresarial.

A los fines de los objetivos propuestos el desarrollo del sistema contiene ciertos pasos. El primero es el desarrollo de una matriz de datos pertinente para recabar la información específica del negocio. Supongamos que en este caso es sobre el negocio de distribución del Gas Natural. Esta matriz identificará los temas claves principales y subtemas que tenderán a especificar con mayor precisión los asuntos principales. Esta matriz deberá permitir la gestión dinámica de los asuntos clave y propiciar diferentes reportes para la lectura de los problemas u oportunidades de la mesa directiva.

La dificultad de crear una matriz específica está dada por la conceptualización necesaria para orientar la percepción del entorno. Por lo tanto tener un criterio que sistematice la búsqueda y el almacenamiento de información será de vital importancia para encontrar un orden lógico con lo cual evaluar y definir conclusiones sobre la gravedad de los asuntos.

La empresa GASXX, que trabaja en el negocio del gas natural, deberá tener una matriz de datos que conceptualice el proceso de su negocio y que le ayude a mirar esos procesos en los que, a veces, no participa directamente pero le impactan. Por ejemplo tendrá un interés sobre otras fuentes de energía, interés sobre la distribución, sobre otras compañías que producen la misma u otras energías, sobre la actividad propia que realiza la empresa y sobre los actores que interactúan con ella.

Por ejemplo, el tema “Abastecimiento”²⁰, pueden aplicarse varios conceptos específicos como Buques regasificadores, ampliaciones de gasoductos, falta de inyección, conflictos sindicales, restricciones a la industria, demanda de gas, etc. Estos conceptos actúan como temas claves que impactan sobre el tema abastecimiento. Dicho tema es de importancia para el sostenimiento de la compañía. Por lo tanto aquellos problemas que impacten sobre él deberán ser cuidadosamente monitoreados.

Como se observa, la matriz debe ser “a medida” según los requerimientos de la empresa, servirá para administrar la enorme cantidad de datos que provienen del contexto y resaltar los temas claves que incidirán en el hacer de la empresa.

¹⁹ Joan Costa “El Dircom hoy” Costa Punto Com, edición 2009

²⁰ Proyecto “Issues Management, matriz de observación de datos” para Metrogas, compañía distribuidora de gas por red. Consultora. Coppola y Asociados.

A partir de las informaciones –input- de la empresa, aplicándole la matriz, se determina los temas que podrían impactar en la organización, conceptualizar los asuntos y considerar los públicos y áreas que afectaría.

Estos datos, analizados, sirven para elaborar planes anuales estratégicos de comunicación, vinculados con los planes de negocios. Ya que las acciones o respuesta determinadas por la empresa, estará en relación con las acciones propias del negocio (expansión, rentabilidad y valoración). En este contexto administrar significa realizar acciones que orienten el aprovechamiento de los recursos asignados para cumplir con los objetivos planteados.

2.5 Qué son los temas claves que la matriz permite identificar.

Los Temas Clave son aquellos asuntos que impactan en la organización de forma crítica u ofrecen oportunidades de mejora. Los críticos, el riesgo sobre la compañía puede ser inmediata o a largo plazo. En este sentido pueden ser catalogados por niveles de prioridades donde los riesgos varían según distintos factores y valoración. 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.

Un tema clave en temas energéticos de la industria del gas, puede ser abastecimiento. Donde se pueden identificar Factores de Riesgo sobre asuntos específicos como procesos de exploración de petróleo, calidad de gas, importación/exportación de gas, ampliaciones de gasoductos, falta de inyección, conflictos sindicales, restricciones a la industria, demanda de gas, clima, etc.

El análisis no es tan sencillo ni lineal, los Temas Clave se interrelacionan entre sí. Por ejemplo el Factor de Riesgo Abastecimiento -buque regasificador-, se vincula con el factor demanda de gas. Por otro lado, las prioridades de estos pueden superponerse, cambiar o desaparecer.

La implicancia de un tema clave debe ser analizada en relación al contexto político, social, económico, demográfico y cultural.

Los Temas Clave se desarrollan en distintos estadios a través de su tiempo de vida. Describiremos dos etapas distintas en la evolución de un Tema Clave:

- **El estadio "latente"**: este es el escenario más temprano de la evolución. Los factores existen solamente como parte de una tendencia, que aparece identificada o articulada por académicos o como enfoques de problemas futuros que son inadvertidos por la gran porción de la sociedad.

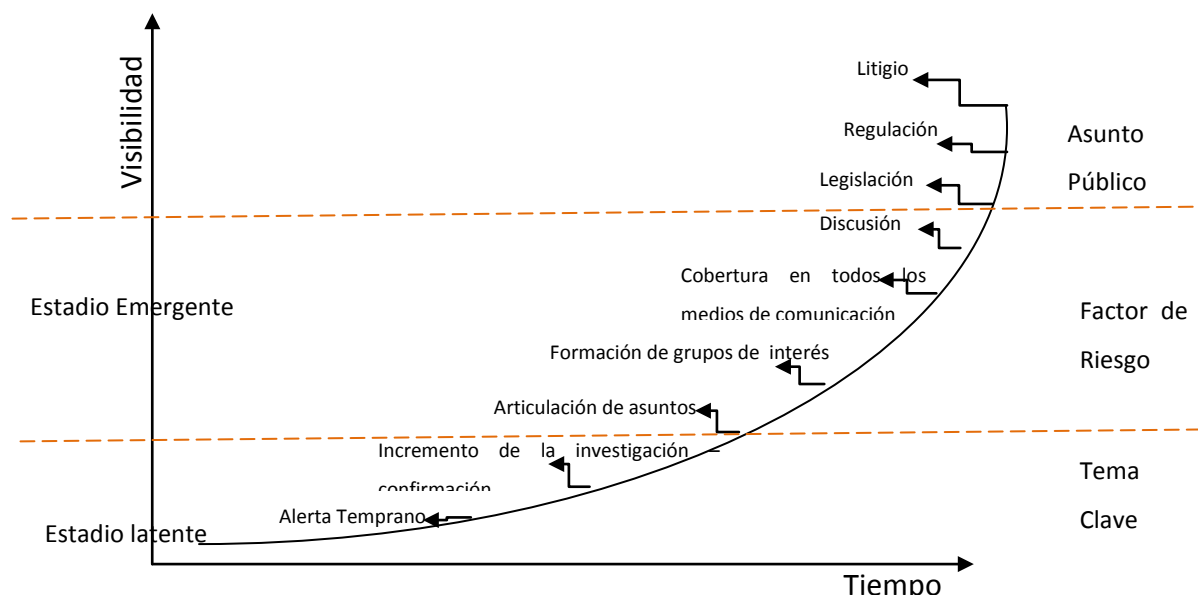
- **El estadio "emergente"**: Es la visibilidad de la tendencia y el aumento de la implicancia de la misma; la definición del Tema Clave y otros componentes empiezan a definir la posición competitiva. El conflicto entre diferentes defensores aumenta la visibilidad del tema; comienza a ser cubierto por los medios de difusión y se expone públicamente.

El Tema Clave se desarrolla en dos fases:

- **Fase de Conflicto:** Los grupos de interés compiten por resolver el asunto y crear una política pública -un consenso público sobre "lo que debería ser hecho" y cómo expresarlo en una legislación o regla. Esta fase se define como Factor de Riesgo; aquí el asunto expresa en toda su individualidad el impacto que tendrá en la organización. Esta acción conduce a la siguiente fase.

- **Fase de la resolución.** Las nuevas reglas están en su lugar, el comportamiento organizacional cambia con el encuentro de nuevos padrones, y la atención del público se mueve hacia otras cuestiones. Esta fase se define como Asunto Público. Esta denominación permite que cuando sea reabierto e inciten un nuevo debate a partir de nueva información, nuevos argumentos o renovadas coberturas periodísticas, como así también por los cambios dados a partir de nuevas actitudes en los públicos, el Tema Clave pueda diferenciarse.

Si el Factor de Riesgo no es gestionado profesionalmente, es posible que derive en una situación de crisis para una organización o sector y causar un daño difícil de reparar. El desarrollo acelerado de los eventos puede constituir oportunidades, desviar las amenazas posibles y desarrollar las recomendaciones que permita a la organización adaptarse al cambio.



2.6 Conclusión

Las organizaciones como actores sociales tienen una responsabilidad frente a la sociedad que no pueden eludir. La toma de decisiones que ella hace tiene un impacto directo en el corto o en el largo

plazo, de las cuales deben ser conscientes. Los procesos de sustentabilidad gestionados desde la RSE, tienen esa perspectiva. Pero es la acción comunicativa la que determina, en última instancia esa el posicionamiento social frente a los públicos de interés.

En este sentido cuanto 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 de impactos no deseados. Este tipo de gestión no solo sirve para enfocarse en las cuestiones socioeconómicas, políticas, ecológicas y en los desarrollos tecnológicos y tipos de productos que la compañía podría desarrollar para tener un mejor posicionamiento, sino también en asuntos con impacto directo y contingente. Estos impactos inmediatos pueden ser puestos en el plan anual de comunicación disminuyendo la crisis y aprovechando la oportunidad para abrir nuevas posibilidades.

La Gestión de Riesgo Comunicacional no necesita verse como complicada, costosa ni debe consumir demasiado tiempo, pero sí emerge como el cambio necesario de la forma en que se gestiona la comunicación en las organizaciones y para ello, es necesaria mucha voluntad.

Bibliografía de referencia:

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

Adán, Graciela 2010 *“Issues management: una herramienta para el futuro”*, en Apuntes del DIRCOM, ed Dircom

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

Ceinett Sánchez 2012, *“Comunicación, emergencias y desastres”* Ed. Unicaribe.

Coppola, Gustavo G, Ruiz Balza, Alejandro 2011 *“Gestión de Riesgo Comunicacional”* La Crujía, Argentina.

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

Costa Joan 2009 *“El Dircom hoy”* Costa Punto Com

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

Luhman Niklas 1978 *“El derecho de la sociedad”* Paidos. pag 338

Grande Edgar, 2011 *“La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos”*, Paidos, México.

- McGrath, G.B.** 1998 *Issues management: Anticipation and Influence*, International Association of Business Communication. San Francisco, EEUU.
- Manucci, Marcelo** 2006 *“La estrategia de los cuatro círculos”*, ed. Norma, Bogotá Colombia.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J.:** *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona, 1998.
- Morin, Edgar:** *Introducción al Pensamiento Complejo*, Gedisa , Barcelona, 1996.
- Nassim Nicholas Taleb.** 2007 *El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable*, Paidós, Barcelona.
- Luhmann, Niklas 1996** *“Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo”*, Ed, antrophos 1996.
- Ritter, Miguel** 2007 *“La complejidad de las organizaciones en un mundo globalizado”*, en Dircom, estrategia de la complejidad, compilación de Joan Costa editado en España.
- Pérez, Rafael y Massoni, Sandra.** 2009 *Hacia una teoría general de la estrategia*, Ariel, España.
- Schón.D.A.** 1967. *“Technology and Change”*.New York: Pergamon Press. EEUU
- Xifra Jordi** 2011 *“Comunicación proactiva. La gestión de los conflictos potenciales en las organizaciones”*. Gedisa. Argentina