



El Riesgo como instrumento de gestión de la Comunicación: Percepción, Decisión, Comunicación¹

Gustavo G. Coppola²

Resumen

En este turbulento y competitivo escenario las organizaciones deben monitorear e identificar 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 basada en la anticipación, la prevención y monitoreo de factores de riesgo.

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

Abstract

Today, in this turbulent and competitive scenario, organizations must monitor and identify risk factors in order to prepare responses that allow them to efficiently and effectively sustain their corporate promise, their positioning and reputation. Communication Risk Management is the result of the institutional participation of an organization by being in interaction with different social actors. In this way it is presented as a strategic methodology based on the anticipation, prevention and monitoring of risk factors.

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

¹ Este artículo es parte de la investigación para el segundo libro "Gestión de Riesgo Comunicacional o Issues Management" de Alejandro Ruiz Balza y Gustavo Coppola. El primer libro fue editado por ediciones La Crujía, en 2011.

² Director en Coppola y Asociados - <http://www.linkedin.com/in/gustavocoppola>



La Gestión del Riesgo y de 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*

Jorge Luis Borges

Dice Nassim Nicholas Taleb (2007) 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 que, 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, veloces y generan una cantidad de interrogantes frente a los cuales el conocimiento y la experiencia actual no bastan para comprenderlos. Mucho menos para gestionarlos. Por otro lado, dichos acontecimientos son interdependientes³. 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.

³ 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.



En general, el presente está lleno de cuestiones urgentes, antes insignificantes, que suelen solucionarse 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 esperadas, se impone a las compañías un esfuerzo creciente de acción prospectiva (tecnológica, económica y social) para dotarse de flexibilidad estratégica.

Todo sistema organizacional ha necesitado estructuras comunicantes para la toma de decisiones vinculantes o no. Pero antes esta toma de decisiones era bajo una pretensión de objetividad y seguridad en los resultados, hoy solo queda la modestia ante la incertidumbre de los resultados y el disenso de los vínculos, siguiendo la idea del autor español Daniel Innerarity (2009).

Esto no significa que no sea posible tomar decisiones correctas, sino saber que en las actuales condiciones que nos da el sistema social emergen contingencias de azar y arbitrariedad. Así, en la gestión de la comunicación, no debe preocuparnos comunicar erróneamente, sino que es posible aún comunicar y que dicho mensaje esté alineado a la toma de decisiones a pesar que tal vez, no haya significación mancomunada.

En la actualidad, todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos y crisis potenciales, con múltiples orígenes y alcances que ponen en permanente riesgo parcial y/o total su supervivencia en el mercado. Para sobrevivir, bajo el vector de la incertidumbre, toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: conocer su organización, identificar sus riesgos, diseñar escenarios presentes y futuros, realizar proyecciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado y sus públicos.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos centrales como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en los que estarán inmersas.

El punto de partida para complejizar la mirada y recontextualizar esta técnica denominada tradicionalmente Gestión de Asuntos o *Issues Management* o también



Risk management, en un marco teórico más amplio como el que aportan las reflexiones generadas en torno a la denominada “Sociedad de Riesgo”: conceptualización que designa a la fase de desarrollo de la Sociedad Moderna en la que a través de la dinámica de cambio la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la mentada Sociedad Industrial.

Nuestro enfoque, se basa en la metodología del *issues management*. Esta práctica nacida en los años 70 tuvo muchos cambios a la fecha. Lo publica por vez primera el periodista Howard W. Chase, para describir situaciones y eventos que las empresas estaban atravesando y nunca antes habían dado cuenta de ello. Uno de esos temas era el impacto en el medioambiente.

Por el contexto el concepto fue incorporado rápidamente a la gestión. Así en Norteamérica el *issues management* fue incorporándose a las metodologías de gestión de las relaciones públicas en formatos diferentes. Para las empresas fue desde los inicios un tema relevante. Dentro de ellas podemos encontrar el desarrollo de la actividad en áreas denominadas: “*public affairs*”, “*executive communications*”, “*issue prevention and management*”, “*governmental relations*”, “*corporate social and environmental responsibility*”, “*global issues management*”, “*issues and crisis management*”, etc. Por otro lado, el hecho que se hayan desarrollado asociaciones que debaten el tema, tal como la asociación profesional “*Issues Management Association*”, que tres años después de su fundación contaba con más de 550 miembros, como la “*Issue Management Council*”, fundada en 1988 que agrupa en la actualidad a representantes de más de 200 empresas de todo el mundo, otorgan relevancia a su función, por lo menos en los Estados Unidos de Norteamérica.

En un reconocido texto, la Dra. Kathy Mantilla (2010) ilustra el derrotero de la técnica y las teorías de RRPP y las discusiones teóricas en torno al concepto de *issues management*, mencionando a autores que van de Priscilla Murphy con la teoría de los juegos de y la de resolución de conflictos, pasando por el modelo bidireccional de la motivación mixta de Dozier, Grunig y Grunig, hasta las



consideraciones expuestas por Ehling. También menciona la introducción en 1989 del concepto de planificación por Wilcox, Autt, Agee y Cameron, donde el término en la edición en castellano aparece traducido como "Gestión de conflictos potenciales", concepto que adopta el catedrático catalán Jordi Xifra (Mantilla, 2010).

Así, el concepto de *issues management* fue considerado como una herramienta para anticiparse y gestionar temas de leyes, regulaciones nocivas para el negocio de las compañías y emergentes que puedan cambiar el negocio. Ese determinismo fue dando paso a una ampliación de su campo de acción para convertirse en una gestión anticipatoria de crisis. Es la denominación "conflicto potencial" la que sitúa a la herramienta en ese espacio de gestión de crisis más que una herramienta de anticipación.

En este sentido las nuevas discusiones sobre la temática no hicieron más que sumar acciones de continuidad fragmentada, pasando de la prevención a la crisis como una secuencia ineludible. Pero usar un modelo que necesariamente está pensando en situaciones de crisis es agotador y estresante para cualquier organización. El mundo necesita anticipación para acortar la brecha entre indeterminación e incertidumbre. Por ello es menester reelaborar teorías, metodologías y técnicas.

El modelo superador propuesto denominado "Gestión de Riesgo Comunicacional" (GRC) y que recupera el concepto de riesgo como nodo frente a la incertidumbre, impacta en la nueva matriz de gestión de la comunicación organizacional contemporánea que se desarrolla en contextos de complejidad creciente.

Desde este marco teórico y conceptual la GRC se despliega como una metodología que emerge desde el punto de vista instrumental como la gestión estratégica de información clave en temas sociales, económicos y políticos, y estratégica considerando a la comunicación como el vector fuerza que permite vincular todos los aspectos de una organización para agregar valor al conjunto de estrategias de negocios.



Este modelo no supone al riesgo y las crisis como situaciones antagónicas, tampoco complementarias, ya que de antemano son dos estadios de gestión diferentes, con sus propias dinámicas, metodologías y morfologías. Aun así, la Gestión Comunicacional de Riesgo y la Gestión de Crisis son metodologías que pueden integrarse destinadas al desarrollo estratégico de la identidad, la imagen y la reputación organizacional.

Planteado de este modo, la Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) es la puerta que articula el *management* con la comunicación, o dicho de otro modo, la irrupción de una mesa directiva que gestiona desde la comunicación. El concepto que interactúa entre estas dos dimensiones de gestión es la decisión.

Esta metodología necesariamente interviene en los procesos decisorios equilibrando la realidad organizacional con la realidad dinámica del entorno en el espacio de la significación y la percepción. De este modo es que el comunicador se integra al management, 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 del mundo actual.

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 nuevo siglo ya no es suficiente. En este sentido las organizaciones requieren de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores que se presentan en el escenario cotidiano y que atentan contra la sostenibilidad del negocio propios de la dinámica de las sociedades compleja.

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 *multiopción*, es necesario por lo tanto tener en claro quiénes somos y cómo queremos actuar, dos activos de la identidad empresarial.



Ahora bien, las 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 sondan y ponderan conscientemente. Las decisiones “tematizan la propia contingencia” dice Luhmann (1978). Las decisiones según Schön “convierten la incertidumbre en riesgo”. En síntesis, la incertidumbre acerca de lo que se debe hacer se transforma en el riesgo de haber decidido mal. En este sentido la GRC es iterativa y recursiva.

La incertidumbre que se despliega en los procesos de gestión en 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. Ya 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.

Riesgo, esa palabra peligrosamente amenazante e irracional

El concepto de riesgo se impone en la actualidad a partir de la indeterminación de las decisiones y 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 esperar. 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, con el progreso científico-técnico, pensando en el bienestar, producen al mismo tiempo su contracara y se vuelve contra sus propios fundamentos. Por ello las teorías sociológicas de la sociedad del riesgo se conectan con la investigación en comunicación empresarial y la gestión de la misma.

Históricamente 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 Beck (1998): "En la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo" (Beck, 1998).

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 (1996) de su artículo "El concepto del riesgo":

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 (Luhmann, 1996).



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 de la acción productiva (producción, comunicación, gestión, etc.).

Que sean autocreados no quiere decir que son intencionales, justamente se trata de lo contrario, pero tampoco son inconscientes o por lo menos no deberían serlo. Son efectos secundarios involuntarios que abren una ventana a la incertidumbre.

Distinguir el concepto de riesgo del de crisis es importante, si bien uno no neutraliza al otro, tampoco lo 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. 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.

Tabla 1 - 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
Ámbito	Local	Global
Magnitud	Limitada	Ilimitada

Fuente: Grande Edgar, 2011 "Riesgos globales y gobernanza preventiva", en "La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos", Paidós, México. pág. 112.



Gestión de Riesgo

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. En general se advierte en este campo la cuestión financiera como un elemento clave de gestión y el buen gobierno asociado al área de *compliance*, donde lo comunicacional emerge en el campo de la reputación. La ISO 37001 tiene algunas particularidades aplicables a la GRC.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de las amenazas calculadas 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 (COSO, 2005).

Algunos ejemplos son la crisis de las hipotecas SubPrime en 2008, el caso de la empresa eléctrica Enron, como todos los casos de quiebra o recursos preventivos. Si revisamos a través de los últimos años, los fraudes contables y corporativos han generado grandes problemas relacionados con el riesgo corporativo que han llevado a la quiebra o incluso a su desaparición a firmas tan importantes como: Enron, Andersen, Merck, Ahold, Vivendi, Xerox, Parmalat, Worldcom, JP Morgan, Citigroup, HSBC Holdings Plc, Petrobras, FIFA, etc. Y los últimos casos como Odebrecht y Volkswagen. Todos ellos fueron tratados desde la gestión comunicacional como casos de crisis.



Consideramos que la gestión de crisis no es GRC. La gestión de crisis es riesgo consumado, como expresamos párrafos anteriores estas gestiones pueden ser complementarias, pero en sí mismas son dimensiones de gestión diferentes. Poseen metodologías diferentes, estrategias muy determinadas por caso y contexto. Es decir, no hay una correlación directa entre la gestión de riesgo y la de crisis tal como lo afirman Xifra, Wilcox y Camerón (2006) y los modelos como el "*anticipatory model of crisis management*" o el "*crisis and emergency risk communication as an integrative model*".

Tampoco es comunicación de riesgo en emergencias y catástrofes. 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 tecnológico (Sánchez Quintero, 2012). La catástrofe natural, hasta ahora, es inevitable que se produzca y cuando lo hace se convierte en una situación crítica.

Tampoco es el concepto de riesgo ambiental, que busca incorporar dimensiones sociales, ecosistémicas y de salud, para apoyar la construcción de políticas públicas, procesos decisorios y acciones relacionadas con la prevención y el manejo de riesgos, la justicia ambiental y la promoción de la salud.

Como ejemplo de gestión de la comunicación en situación de emergencias y catástrofes podemos nombrar a la que se realiza con los huracanes la Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA) del Gobierno de los Estados Unidos, de la cual dependen numerosas agencias adscritas y con la cual el público en general está naturalizado ya que aparecen en numerosas películas "Hollywoodense" de cine catástrofe.

Esta agencia y sus organismos adscriptos emergen en los años 30 con el fin de controlar y gestionar las emergencias, aunque la ley de desastres en este país del norte de América es del siglo XIX. Muchos son los países que tienen ley de desastres, nuestro país vecino Chile tiene una metodología de gestión muy



avanzada, también Costa Rica, Canadá, Francia, entre otros. En general se circunscribe a leyes de defensa por la cantidad de organismos de moviliza por los impactos sociales que tiene un desastre natural.

La GRC parte del supuesto que los actores (empresas, instituciones, personalidades) están insertos en un mundo donde el riesgo es parte integrante de su funcionalidad. La gestión está orientada a la predicción, la anticipación, la prevención y la precaución, todas ellas como forma de encadenamiento lógico de gestión.

En otras palabras la Comunicación de Riesgo está enfocada en los temas clave y sus posibles consecuencias, tomando en cuenta las condiciones de la realidad institucional sus posibilidades de acción y re-acción. Esto significa ayudar a establecer confianza pública en la toma decisiones.

Esto permite hacer más eficiente y rápida la intervención y/o la respuesta. En otras palabras, gestionar el riesgo en comunicación, es centrarse en la toma de decisiones.

Conceptualmente el riesgo para poder gestionarlo lo volvemos un cálculo, una función matemática con las siguientes variables: amenaza, vulnerabilidad, exposición, indeterminación e incertidumbre. Así es posible visualizar el factor de riesgo y tomar posición sobre el mismo, previendo su desarrollo e impacto.

Riesgo: Amenaza x vulnerabilidad x exposición + indeterminación + incertidumbre

$$PxVxE(+I) (+I)$$

Donde la amenaza es el tema clave, la vulnerabilidad son las herramientas con las que cuenta la organización para hacer frente a la amenaza, la exposición es el grado de cercanía o el grado de impacto que tiene esa amenaza y la indeterminación son las múltiples posible consecuencias, ya que ninguna es exacta, a ello hay que sumarle la incertidumbre, como la parte no percibida de la amenaza, su impacto y su reflectividad.



Es así como la GRC se inscribe en las observaciones teóricas que adhieren a las propuestas de imprevisibilidad e inestabilidad del contexto⁴, 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.

Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional

Es una metodología o 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 GRC opera desde la acción comunicativa, sabiendo que ésta opera desde la forma en que percibimos⁵ por lo tanto, como impacto directo en el proceso decisorio. Así, los factores de riesgo que emergen en la dinámica realidad social, económica o política que impactan en la realidad de las organizaciones deben ser equilibradas, mitigando los fenómenos 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 de pronóstico y escenificación con lo cual desarrollar acciones predeterminadas que puedan preparar a la organización y logren mejorar la toma de decisiones ante estos factores.

De este modo, observar el ambiente y determinar los problemas y las oportunidades, valorando su desarrollo y priorizando las estrategias y tácticas, midiendo resultados, son solamente componentes de la GRC.

⁴ Teoría social del Riesgo; Teoría de la Complejidad, Teoría de las Catástrofes, Ciencia Posnormal.

⁵ La percepción como forma en la que se aprehende el mundo.



La realidad empresarial es una construcción colectiva (Manucci, 2006), 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 (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 (Manucci, 2006).

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 y 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 la 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 con sus herramientas para sostener 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 los factores de riesgo se vuelven imperiosas. Pero sólo son posibles si existe un paso anterior y es la definición de una matriz de administración de datos⁶ 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.

⁶ 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.



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 DirCom (Costa, 2010) 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.

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. 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.

Qué son los temas claves o factores de riesgo que la matriz permite identificar

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. La implicancia de un tema clave debe ser analizada en relación al contexto político, social, tecnológico, 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:

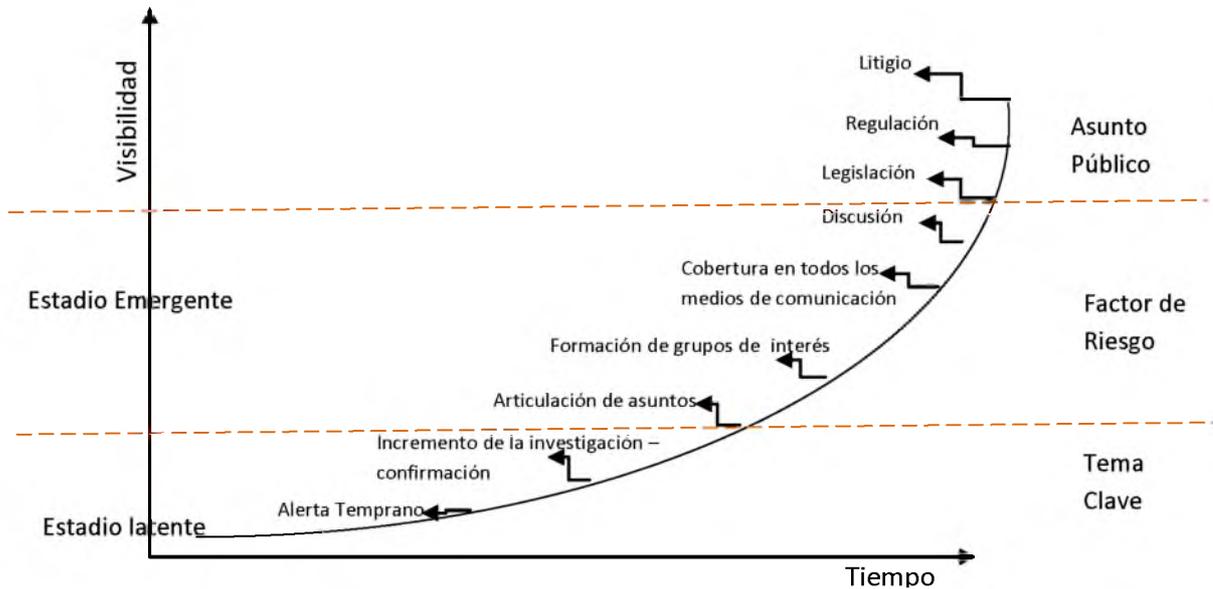
- **El estadio "latente":** este es el escenario más temprano de la evolución. Los factores existen solamente como parte de una tendencia, que aparece identificada o articulada por académicos o como enfoques de problemas futuros que son inadvertidos por la gran porción de la sociedad.
- **El estadio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



Gráfico 1 – Evolución de Temas Clave



Fuente: elaboración propia.

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.

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, ese es 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.

Referencias Bibliográficas

A.A.V.V (2005). Gestión de Riesgo Corporativo, marco integrado técnicas de aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO). Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>

Adán, G. (2010). Issues management: una herramienta para el futuro, en Apuntes del DIRCOM. Buenos Aires: Ed. Dircom.

Attali, J. (1981). La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma. Madrid: Tecnos.

Beck, U. (1998). La sociedad del riesgo. En camino hacia otra sociedad moderna. Barcelona: Paidós.

Borges, J.L. (1959). El jardín de los senderos que se bifurcan. Argentina: Emecé.



Coppola, G. y Ruiz Balza, A. (2011). Gestión de Riesgo Comunicacional. Buenos Aires: La Crujía.

Coppola, G. (2000). El YK2 una acción de issues management, *en* Revista Dircom N°. 3, Buenos Aires.

------(2010). Pandemia, del issues management a la gestión de crisis, *en* Revista Dircom N°. 84. Buenos Aires.

------(2004). 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.

------(2006). Siriana a la Española en Revista Dircom N°. 61. Buenos Aires.

Costa, J. (2009). El Dircom hoy. España: Costa Punto Com.

Gracián, B. (1993). El arte de la prudencia. Madrid: Ediciones TH.

Grande, E. (2011). La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos. México: Paidós.

Ininneraty, D. (2009). El futuro y sus enemigos. Barcelona: Paidós.

Luhmann, N. (1978). El derecho de la sociedad. México: Paidós.

Luhmann, N. (1996). Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo. Madrid: Antrophos.

Manucci, M. (2006). La estrategia de los cuatro círculos. Bogotá: Norma.



Mantilla, K. (2010) Issues Management: Técnica de relaciones públicas. EN Revista Interacción Nro. 51. Bogotá: CEDAL.

McGrath, G.B. (1998). Issues management: Anticipation and Influence. San Francisco, EEUU: International Association of Bussiness Communication.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J. (1998). Safari a la estrategia. Barcelona: Gránica.

Morin, E. (1996). Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Gedisa.

Nassim, N. T. (2007). El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable. Barcelona: Paidós.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. España: Ariel.

Ritter, M. (2007). La complejidad de las organizaciones en un mundo globalizado, en *Dircom, estrategia de la complejidad*. España: Joan Costa.

Sánchez Quintero, C. (2012). Comunicación, emergencias y desastres. República Dominicana: Ed. Unicaribe.

Schón, D.A. (1967). Technology and Change. New York: Pergamon Press.

Xifra, J. (2011). Comunicación proactiva. La gestión de los conflictos potenciales en las organizaciones. Buenos Aires: Gedisa.

Xifra, J., Wilcox, D. y Cameron, G. (2006). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson.