
Resumen: Hoy en día, 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 que permite la prevención, monitoreo y gestión de situaciones de riesgo comunicacional para las organizaciones.

En este sentido una compañía de servicio de distribución de gas nos presenta un caso único de gestión mediante la metodología de Gestión de Riesgo Comunicacional.

Palabras clave: asuntos públicos - comunicación corporativa - factores de riesgo - gestión - Relaciones Públicas - temas clave.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 46]

(¹) Licenciado en Ciencias de la Comunicación con orientación en Políticas y Planificación de las Organizaciones de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Desarrolló su experiencia profesional como periodista especializado en comunicación y consultor en Relaciones Públicas. Actualmente es docente en la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Palermo. [Ver CV completo en la página 139]

Introducción

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 (Manucci, 2006).

En su compleja evolución las Ciencias de la 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. Infinidad de “gurús 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.

Dejando de lado las consideraciones que puedan suscitar nos 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.

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

El desafío para nosotros comunicólogos, está en el ejercicio prudente de la comunicación aplicada al *management* en las organizaciones.

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 (...) (Taleb, 2007)

Dice Nassim Nicholas Taleb 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.

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 para que puedan abordar el asunto en cuestión y que éste no genere una situación irreparable. Buscar una respuesta con anticipación es actuar a favor de la promesa de la empresa y mantener su posicionamiento y reputación.

De este modo, la Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) es la puerta que une el *management* con la gestión de la comunicación o al hacer del DirCom. En este sentido, este artículo describe basado en un caso práctico, 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.

En general muchas organizaciones continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve y se sigue adelante. Antes esto alcanzaba, hoy ya no es suficiente (Adán, año?). En palabras de Paul Valéry: ² “El problema de nuestros tiempos 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 de riesgo económicos, sociales, políticos, industriales, culturales, ambientales, etc. propios de la dinámica de las sociedades contemporáneas. Y es que Entre la lucidez y el nihilismo, y entre el espanto y el artificio se activa un vertiginoso proceso que inunda de noticias inusuales el adormecido espacio comunicacional.

Es hora que las áreas de comunicación y sus gestores desplieguen un nuevo mapa que promueva la modificación de los supuestos teóricos de gestión de la comunicación, esos que descansaban en una modernidad industrial que ya no existe.

Hay asuntos que tienen un impacto importante en la organización y los comunicadores, directores y CEOs deben poder percibir esos temas y desarrollar reacciones predeterminadas que preparen a la organización y contribuyan 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.

En este contexto las compañías necesitan incorporar una política preventiva, que pueda hacer frente a cualquier eventualidad. Para ello el presente artículo propone un desarrollo práctico de un eje metodológico orientado a facilitar la aplicación de la Gestión de Riesgo Comunicacional. 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.

Pero los riesgos no son calculables. Aron Wildavsky describió muy bien las dos estrategias universales para obtener seguridad, para calcular, para medir y determinar los riesgos que operan ampliamente en áreas muy variadas, como la vida no humana, el cuerpo humano, el poder nuclear y la regulación jurídica. La primera estrategia es la “capacidad adaptativa” (resiliencia) y la segunda la “anticipación”. La capacidad adaptativa opera con arreglo a los principios de ensayo y error. La anticipación opera de forma opuesta. El resumen de estas categorías es que la simple constatación de que las causas del riesgo y la seguridad no son independientes, sino interdependientes.

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

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

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 Beck “() En la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo()” (Beck, 1986).

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”, “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” (Luhmann, 1996). 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, menos claro esta, la muerte.

Ahora bien, algunas consideraciones son necesarias realizar, 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. La matriz y la metodología que determinará el conjunto de riesgos 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 objetivos (AA.VV., 2005).

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 en este sentido da origen a la vinculación entre la gestión 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. 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.

Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional

La Gestión de Riesgo Comunicacional es una técnica que orienta la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial (Manucci, 2006). 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 empresarial solo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla.

La realidad dinámica del contexto es el lugar (el afuera de la organización, que genera constantes tensiones con la realidad empresarial), donde aparecen asuntos imprevistos que cambia la realidad empresarial e impactan en la operatividad de la organización. Estos emergentes pueden actuar como retroalimentación positiva o negativas en los planes estratégicos (Manucci, 2006). 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.

La promesa de la marca, en su dimensión significante, 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.

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 de la empresa, pero pueden tener un impacto significativo en sus capacidades organizacionales y de esa forma no cumplir con lo que la compañía promete en sus vinculaciones públicas con su público. Todo es un evento disparador –como puede serlo un informe de un extravagante gasto personal del Presidente de la compañía– para convertir un factor de riesgo potencial en una crisis.

Paradigma de la Gestión de Riesgo Comunicacional

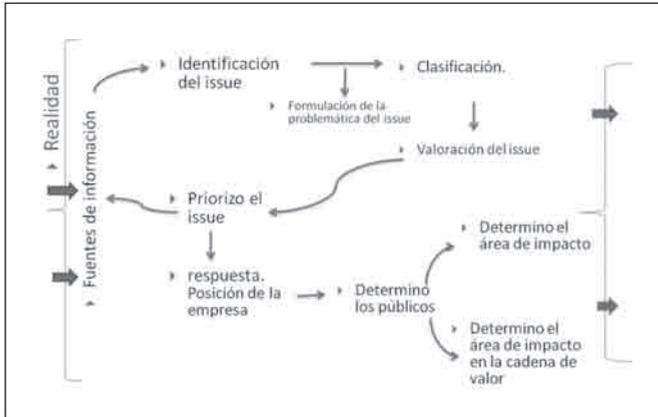


Figura 1. Paradigma de la Gestión de Riesgo Comunicacional. Fuente: Elaboración propia.

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

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 hacerle frente.

Por otro lado, dichos acontecimientos son interdependientes. Las instituciones, empresas y personas son permeables a decisiones tomadas en otros lugares y por otras personas, instituciones o empresas. La dinámica de la interdependencia genera impactos inciertos, sobre los cuales poco podemos hacer y abre un espectro enorme de posibilidades donde sí se puede actuar.

En este contexto, solo es posible avanzar bajo ciertas metodologías y procesos que puedan orientar el horizonte de posibilidades. En general, el presente está lleno de cuestiones antes insignificantes, ahora urgentes, que son necesarias solucionar sacrificando el desarrollo a largo plazo e instalando ilusorias soluciones. En un mundo en cambio constante, donde los factores de inercia y los hábitos instalados son obstáculos invisibles, se impone a las compañías un esfuerzo creciente de acción prospectiva (tecnológica, económica y social) para dotarse de flexibilidad estratégica; es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo.

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. Son los denominados *clipping* de noticias. Una acción que ayuda a mirar algunos medios de comunicación, de forma sistemática, para saber dónde aparece 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 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 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 (Costa, 2009) es el gestor de las percepciones de la compañía mediante gestión de la marca, la reputación y la responsabilidad empresarial.

Un ejemplo para ilustrar esta característica lo puede dar cualquier compañía que esté en el negocio de la energía. Supongamos que se trata de una empresa de producción y distribución de gas natural. Empresa GASXX. Dada las características mencionadas del mundo actual y considerando que el Gas, es un recurso escaso, con gran demanda por parte de todos los sectores de la sociedad por ser un combustible limpio, no contaminante y con gran capacidad energética, cuál sería la mejor forma de que el área de Comunicación Corporativa pueda encontrar un método que le permita gestionar mejor las acciones comunicativas en relación a la toma de decisiones del directorio y mantener una imagen positiva que genere valor de marca. Esto sería generar un sistema de monitoreo de asuntos críticos del negocio y que la gestión comunicacional sirva para apoyar la gestión del directorio, aportando valor y rentabilidad a la compañía. Es decir, un sistema de Gestión de Riesgo Comunicacional.

El sistema para la implantación de la Gestión de Riesgo Comunicacional

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 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 convertirse en un software informático que permita la gestión dinámica de los asuntos críticos. Ya que éstos son recursivos y tienen estadios que le otorgan niveles de criticidad.

La dificultad de crear una matriz específica está dada por la conceptualización necesaria para orientar la percepción del entorno. Ya que serán varios miembros del área quienes tendrán acceso y gestionaran la matriz, como también es posible que varias áreas obtengan el mismo acceso. 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.

Este tipo de lógica no se encuentra en las matrices de los *clipping*, pues ellos sirven también a un fin específico orientado a mostrar las apariciones en el espacio público de la compañía, para

luego realizar una acción sobre ese asunto. Mientras que este sistema orienta a ser comunicacionalmente proactiva.

En este sentido definimos a la matriz de datos como 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. Su valor reside en: 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 datos 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 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 ABASTECIMIENTO³, 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.

La matriz debe ser gestionada por un software que actúe como una biblioteca de temas a los que se puede recurrir para estudiar el comportamiento que esos temas tienen o han tenido. Es una ayuda memoria para evaluar acciones.

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.

Que son los temas claves que la matriz permite identificar

Los Temas Clave son aquellos asuntos que impactan en la organización de forma crítica. 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, por ejemplo en asuntos de geopolítica pueden ser cuestiones que se relacionan con las migraciones, las importaciones/exportaciones y hasta con las denominaciones de productos según la procedencia.

En temas energéticos, de la industria del gas, según el ejemplo que hemos tomado, los Temas Clave puede ser abastecimiento. Donde se pueden identificar Factores de Riesgo sobre asuntos específicos como Buques regasificadores, ampliaciones de gasoductos, falta de inyección, conflictos sindicales, restricciones a la industria, demanda de gas, etc.

Por supuesto que no es tan sencillo y lineal la ecuación para el procesamiento de la información. 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. 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.

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

Cómo se desarrolla un Factor de Riesgo

El Factor de Riesgo se desprende de un Tema Clave. Es la implicancia de ese Tema sobre la compañía. Para definir el impacto se debe priorizar. Dicha priorización se da en cuatro estadios:

- **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 puján 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.

- **Estratégicos:** son aquellos que tendrán un impacto en el mediano y largo plazo, pero que gestionados pueden ser beneficiosos para el negocio, la imagen y la reputación de la compañía.

Si el Factor de Riesgo no es gestionado profesionalmente, es posible que derive en una situación crítica 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.

El caso práctico.

Los factores de riesgo en la matriz de la distribuidora de gas

Para que una compañía gestione los Factores de Riesgo es sumamente necesario administrar la información a la que accede la organización. La empresa GASXX, productora y distribuidora de gas, para cumplimentar los objetivos planteados realizó el trabajo en tres fases o etapas.

La primera fase fue más compleja, ya que hubo que desarrollar variables e índices que permitieran segmentar pertinentemente los temas de acuerdo al mercado específico en el que opera la compañía. Las variables e índices colaboran en la identificación de los temas y el análisis de la información sobre los posibles factores de riesgo aportando datos claves.

La segunda se orientó al análisis de la información que recibe la compañía por medio del sistema de *clipping* y los estudios de imagen, opinión pública, de identidad y estratégicos realizados con anterioridad por la empresa.

La primera fase se realizó bajo la metodología de análisis de contenido, usando los conceptos desarrollados y no trajo mayores inconvenientes. El análisis de dicha información, permitió identificar los temas claves y sus factores de riesgo.

La segunda instancia se orientó a operar la matriz, analizando los posibles factores de riesgo e integrándolos al plan de comunicación anual.

Para ello hubo que:

Priorizarlos: la priorización es la identificación temporal del impacto sobre la organización. Se analiza el posible desarrollo del mismo de acuerdo a ciertas variables que inciden sobre él.

Valorarlo: Esto es identificar si es positivo o negativo para la compañía. Un factor de riesgo puede parecer negativo, pero puede ser positivo cuando se gestiona.

Identificar a qué públicos afecta. Los públicos externos son aquellos que el factor interrelaciona: como productores del factor, como expansores o como perjudicados. El público interno es aquel que será afectado de forma directa por el factor de riesgo, es decir, el área que deberá hacer frente al mismo. Por ejemplo si la empresa productora de gas encuentra un tema clave

en distribución, y un factor de riesgo en los buques regasificadores, como por ejemplo una pérdida. El público externo a los que afectará serán otros proveedores, clientes grandes y particulares. Y con seguridad habrá un aumento de costo por la mayor demanda.

Luego fue puesta a prueba la matriz. Observando los temas y filtrándolos por la estructura matricial realizada, vinculando esos posibles problemas con el plan anual de comunicación y aportando acciones para su posible gestión.

Fase 1: Análisis de la información.

- Desarrollo de la matriz de datos.
- Aplicación de la matriz al *clipping*.
- Aplicación de la matriz al Software de administración de temas.
- Análisis de estudios realizado por la empresa con anterioridad.
- Análisis de planes de comunicación anteriores.

Fase 2. Matriz de observación de datos

- Observación y análisis de los factores de riesgo por medio de la matriz.
- Aplicación de la Matriz al plan anual de comunicación.
- Desarrollo del plan de comunicación vinculado a los factores de riesgo.

Impacto del uso de la GRC

En lo que va de la implementación el programa manifiesta metas en desarrollo como:

- Identificación de temas acordes con el área de negocios al que pertenece la compañía y el área de gestión.
- Realización preventivas acciones para la gestión de los Factores de Riesgo.
- Una mejor utilización del *clipping* de noticias diarias.
- Observación y participación de la matriz de las compañías socias de la Empresa GASxx.
- La generación de reportes de acción, por tema clave, mensual al Directorio.

El desarrollo de la matriz cambió el modo en que el área de Asuntos Públicos percibe, recibe información e interactúa con ella, con lo que seguramente las acciones que se desprendan reforzaran los cursos de acción iniciados.

Conclusión

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

los temas clave que importan a la organización, con el tiempo será difícil sostener el esfuerzo. La Gestión de Riesgo Comunicacional no necesita verse como complicada, costosa ni debe consumir demasiado tiempo. Si lo reducimos al proceso básico de gestión, involucra seis pasos:

1. Identificar y clasificar los temas clave;
2. Fijar prioridades;
3. Valorar los Factores de Riesgo;
4. Desarrollar posturas y respuestas (o reacciones);
5. Implementar la acción;
6. Medir los resultados.

Los primeros tres pasos pueden ser logrados en un encuentro de trabajo de un día, el mismo debe reunir a los actores clave de la organización que tengan la experiencia para identificar los temas clave y para debatir posturas y respuestas alternativas. Esta reunión puede servir para iniciar el proceso, genere e incremente el interés, dentro de un compromiso razonable del tiempo de gestión.

Mientras mayor sea la capacidad de anticipación por parte de la organización para monitorear los temas clave emergentes mayor será la posibilidad para cambiar el curso. El ejemplo de esta compañía de producción y distribución de gas es un claro indicador de éxito. Hay otros ejemplos de compañías que decidieron explorar futuros escenarios alternativos como parte de un proceso estratégico de planificación a largo plazo. Este tipo de gestión no solo sirve para enfocarse en los impactos socioeconómicos, políticos, ecológicos y en los desarrollos tecnológicos y tipos de productos que la compañía podría desarrollar en respuesta a los mismos. Sino también en asuntos con impacto más directo como el aumento de demanda de gas por aumento de la producción por tener un buen año de exportaciones.

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

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

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

La Gestión de Riesgo Comunicacional ofrece claras ventajas a la organización y al comunicador empresarial. Hace posible vincular la estrategia y planificación de la organización con la

función de comunicación, para beneficio mutuo de ambas disciplinas. La Gestión de Riesgo Comunicacional también puede ayudar a la organización a anticipar brechas o quiebres reales o percibidos entre su promesa corporativa y las expectativas de sus *stakeholders*, y realizar los ajustes necesarios antes de que estas brechas desemboquen en crisis.

Notas

1. Este artículo está basado en el Libro *Gestión de Riesgo Comunicacional o Issues Management* de Gustavo Coppola y Alejandro Ruiz Balza, ediciones La Crujía, 2011.
2. Ambroisse-Paul Toussaint Jules Valéry (1871-1945), escritor y ensayista francés.
3. Proyecto “Issues Management, matriz de observación de datos” para Metrogas. Consultora. Coppola y Asociados.

Referencias Bibliográficas

- AA.VV. (2005). “Gestión de Riesgo Corporativo, marco integrado técnicas de aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, PricewaterhouseCooper. Editado por aicpa.org Ewing, New Jersey. (www.aicpa.org/cpright.htm)
- Attali, J. (1981). *La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma*. Madrid: Tecnos.
- Adán, G. Issues management: una herramienta para el futuro, apuntes del DIRCOM. Ed. Dircom Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Coppola, G. (2010). Pandemia, del issues management a la gestión de crisis en *Revista Dircom* N° 84.
- (2006). Siriana a la Española en *Revista Dircom*.
- (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.
- (2000). El YK2 una acción de issues management en *Revista Dircom* N3. Buenos Aires.
- Costa, J. (2009). *El Dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Gracián, B. (1993). *El arte de la prudencia*. Madrid: Ediciones TH.
- Luhmann, N. (1996). El concepto de riesgo en Beriaín, J. (Comp.). *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo*. Cap. 3. p 133. Barcelona: Anthropos.
- McGrath, G.B. (1998). *Issues management: Anticipation and Influence*. International Association of Business Communication. San Francisco, EEUU.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Ed. Norma.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J. (1998). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.
- Morin, E. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Nassim, N. T. (2007). *El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Paidós.
- Ritter, M. (2007). La complejidad de las organizaciones en un mundo globalizado en *Dircom*, estrategia de la complejidad, compilación de Joan Costa editado en España.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. España: Ariel.
Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick NJ: Social Philosophy and Policy
Centered Transaction Books, New Brunswick.

Bibliografía

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

Summary: 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.

In this sense, a gas company of distribution presents a unique case management through the Risk Management approach to communications.

Key words: corporate communications - key issues - management - public affairs - Public Relations - risk factors.

Resumo: Hoje, neste cenário competitivo e agitado, as organizações devem monitorar e identificar os fatores de risco com o objetivo de preparar respostas que permitam uma gestão eficiente e eficaz do sostenimento da promessa corporativa, seu posicionamento e reputação.

A Gestão do Risco Constitucional é o resultado da participação institucional numa organização ao estar em interação com diferentes atores sociais. Desta maneira se apresenta como uma metodologia estratégica que permite a prevenção, monitorio e gestão de situações de risco comunicacional para as organizações.

Neste sentido uma empresa de serviço de distribuição de gas nos apresenta um caso único de gestão mediante a metodologia de Gestão do Risco Constitucional.

Palavras chave: assuntos públicos - comunicação corporativa - fatores de risco - gestão - relações públicas - temas clave.
